

Motivação no serviço Público: Uma análise em uma Unidade Básica de Saúde – UBS com base na teoria das necessidades adquiridas de McClelland

Resumo

A motivação para o trabalho tem sido um grande desafio para os gestores do setor público e privado, pois a sua ausência impacta diretamente nos seus resultados. Observa-se uma crescente pressão da sociedade por um serviço público de qualidade, exigindo práticas modernas de gestão de pessoas, para que os servidores públicos possam manter-se preparados e motivados para o desempenho com excelência das suas funções. Este trabalho teve como objetivo geral investigar a motivação para o trabalho dos servidores efetivos municipais de uma UBS da cidade de Patos-PB, utilizando a metodologia da Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. Para isso, foi elaborado uma pesquisa de caráter quantitativo, descritivo, bibliográfico e de campo. Para esse estudo participou uma amostra de 22 servidores lotados na UBS de um universo de 27 servidores. Os dados foram coletados através de aplicação de um questionário sendo a primeira parte com questões relacionadas ao perfil sócio demográfico dos entrevistados e a segunda com questões adaptadas da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland. O resultado da pesquisa apontou que a população investigada na pesquisa tem pouca motivação com o trabalho desenvolvido na UBS.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Motivação Humana. Teorias das Necessidades Adquiridas.

Summary

Motivation for work has been a great challenge for public and private sector managers, since their absence has a direct impact on their results. There is growing pressure from society for a quality public service, requiring modern management practices so that public servants can remain prepared and motivated to perform with excellence of their functions. This work had as general objective to investigate the motivation for the work of the effective municipal employees of a UBS of the city of Patos-PB, using the methodology of the Theory of Acquired Needs of David McClelland. For this, a quantitative, descriptive, bibliographical and field research was elaborated. For this study participated a sample of 22 servers crowded at UBS from a universe of 27 servers. The data were collected through the application of a questionnaire, the first part with questions related to the socio-demographic profile of the interviewees and the second with questions adapted from McClelland's Theory of Acquired Needs. The result of the research indicated that the population investigated in the research has little motivation with the work developed in the UBS.

Keywords: Organizational Behavior. Human Motivation. Theories of Needs Acquired

1 Introdução

A motivação é um dos aspectos psicológicos mais relacionados ao desenvolvimento do ser humano, no princípio os seres humanos eram motivados pela razão da sobrevivência, hoje em dia as pessoas são impulsionadas por certos motivos muito definidos. Segundo Maximiano (2000) os motivos que impulsionam o indivíduo para o seu desempenho são dois: os motivos internos que emergem das próprias pessoas e os

motivos externos que surgem de um ambiente ou situação que a pessoa se encontra. O significado da palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que tem seu significado de mover) indica o modo pelo qual uma soma de motivos ou razões induz, estimula explica, provoca ou incentiva qualquer tipo de ato ou comportamento das pessoas. Portanto, a motivação pode ser entendida como um motivo que leva à ação, tudo aquilo que leva a uma pessoa a determinado comportamento. Com isso, a

motivação pode aparecer como uma força que impulsiona um indivíduo a agir de certa maneira para alcançar seus objetivos.

Sabe-se que um alto grau de motivação no trabalho resulta em trabalhadores mais produtivos e equilibrados. Um trabalhador desmotivado e insatisfeito pode afetar de forma acentuada o ambiente organizacional afetando até outros trabalhadores ocorrendo assim um desequilíbrio (ANTUNES 1996). Por isso a importância de se compreender quais são os fatores que podem impactar a motivação das pessoas no ambiente organizacional. Segundo Bergamini (1990) a satisfação e a insatisfação são elementos importantes que desencadeiam os processos de motivação nos indivíduos, pois, induzem a reações tanto positivas quanto negativas.

É vital entender o comportamento das pessoas no campo da organização e ciências administrativas, é por isso que o processo administrativo, (planejamento, organização, direção e controle) em torno do comportamento assertivo destes, especificamente o processo de direção, implica, entre outros elementos, a motivação definida por como uma espécie de força interior que leva as pessoas a realizarem melhor esforço para alcançar o objetivo desejado, isto torna a organização competitiva (CANTO, 2015).

A motivação para o trabalho tem sido um grande desafio para os gestores do setor público e privado, pois a sua ausência impacta diretamente nos seus resultados. Observa-se uma crescente pressão da sociedade por um serviço público de qualidade, exigindo práticas modernas de gestão de pessoas, para que os servidores públicos possam manter-se preparados e motivados para o desempenho com excelência das suas funções. A forma como os gestores públicos lidam com as pessoas impactam na sua motivação e consequentemente nos resultados esperados.

O ambiente escolhido para essa pesquisa foi uma Unidade Básica de Saúde (UBS) da Prefeitura Municipal da cidade de Patos, na Paraíba. Tomando como ponto de partida as inúmeras greves dos servidores efetivos municipais de Patos-PB, reclamações dos servidores efetivos por falta de valorização do Gestor municipal e as constantes reclamações de mau atendimento no setor público por parte da população assistida da

cidade, foi formulada a seguinte questão problema: Qual a motivação dos servidores efetivos municipais de uma Unidade Básica de Saúde da cidade de Patos-PB?

Para isso, traçou-se o seguinte objetivo geral desta pesquisa: investigar a capacidade de motivação para o trabalho dos servidores efetivos municipais de uma UBS da cidade de Patos-PB, utilizando a metodologia da Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. E como objetivos específicos (1) Identificar o perfil dos entrevistados; (2) Descrever a motivação dos servidores efetivos municipais de acordo com as suas necessidades básicas de afiliação, realização e poder; (3) Comparar os resultados obtidos nas três dimensões investigadas.

Assim, o estudo em questão visa contribuir para os acadêmicos e para os profissionais de Gestão Pública e áreas afins, pois oferecerá subsídios para uma maior compreensão sobre o tema, podendo ser um instrumento de base para novas pesquisas.

2 Referencial teórico

2.1 Motivação

Segundo Chiavenato (2007), não há organização sem pessoas, as organizações dependem das pessoas para dirigir, operar e controlar para que elas possam funcionar, toda as organizações estão constituídas por pessoas, pois são as equipes destas que garantem a continuidade e o êxito das organizações públicas ou privadas. A Administração de recursos humanos (ARH) anda de mãos juntas com as organizações e as pessoas, sem estas não haveria a ARH. Há duas vertentes que a ARH observa no trabalhador uma que o trabalhador é um ser humano emocional que tem características próprias de personalidade e individualidade, tem seus valores, aspirações, atitudes, motivações e objetivos individuais, e a outra é o trabalhador como um recurso, dotado de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos necessários para executar as tarefas da organização.

O ser humano é um animal social com tendência a vida em sociedade, ele vive em organizações e ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Há muito pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objeto ou simples recurso produtivo semelhante a

uma máquina ou ferramentas de trabalho, meros agentes passivos, gerando um distanciamento das pessoas e seu lugar nas organizações, com consequência disso as organizações apresentavam problemas de qualidade e produtividade. A conduta das pessoas dentro de uma organização é complexa e vai depender de fatores que podem ser internos e externos, os fatores internos resultam de suas próprias características como: personalidade, motivação, capacidade de aprendizagem, atitudes, percepção do ambiente, seja ele interno ou externo, emoções, valores dentre outros. Já os fatores externos resultam do ambiente das organizações como: o fator social, o sistema de recompensa e sanções, fatores políticos, relacionamento em grupo etc. De todos os fatores internos que influencia a conduta dos seres humanos, a motivação tem uma atenção especial. Para que se possa compreender a conduta das pessoas é necessária é necessário compreender que fatores que impactam a motivação dos seres humanos (CHIAVENATO, 2007).

Para Robbins (2005,p.132), a motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta”. A motivação irá determina a ação da pessoa no trabalho e motivar é manter situações que estimulem seu desejo de realizar suas tarefas, ou seja, a motivação seria como uma soma de fatores emocionais, psicológicos, físicos, que vem situações internas e externas a pessoa e isso a impulsiona a uma ação que resulte em mantê-lo sempre em uma tarefa.

Para compreender melhor a motivação humana, Chiavenato (2007), explica que entre as pessoas existe diferentes tipos de motivação, onde as necessidades delas variam de individuo para outro, com isso, proporciona distintos padrões de conduta. Entretanto, quando esses padrões de comportamento variam, o processo aos quais lhes deram origem, basicamente é o mesmo em todas as pessoas. O autor explica o círculo motivacional, que no equilíbrio é o momento que a pessoa está satisfeita, a motivação começa com o surgimento de um estímulo ou incentivo que desperte uma necessidade ou desejo, com isso, é rompido o estado de equilíbrio da pessoa ao qual produz um estado de tensão que muda o seu comportamento, essa

ação leva a satisfação da sua necessidade. Satisfeita a necessidade a pessoa volta ao estado de equilíbrio porque a necessidade fora saciada (CHIAVENATO, 2007).

2.2 Teorias Motivacionais

Existem diversas teorias que buscam entender a motivação humana, que é uma área de grande interesse da administração pública. Podemos classificar as teorias da motivação em três áreas: as teorias de conteúdo estático, as teorias de processos e as teorias baseadas no ambiente. A primeira é baseada no que move, a segunda nos fatores que direcionam e a última no que mantém o comportamento humano ao longo do tempo.

Esta pesquisa está fundamentada na Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland, modelo teórico participante das teorias de conteúdo estático, que tem como foco entender as variáveis que energizam o comportamento humano. Para isso, serão discutidas neste capítulo as Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG de Aldefer, a Teoria das Necessidades Adquiridas Socialmente, de McClelland e a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, que formam as Teorias Motivacionais de Conteúdo Estático. Segundo Robbins (2006) o interesse de pesquisa nessa área teve seu apogeu na década de 90, com trabalhos que enfocavam os atributos do cargo que motivavam as pessoas e as necessidades de realização.

2.2.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Na década de quarenta Abraham Maslow publica sua teoria sobre o tema motivação, para ele as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide que apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu cinco níveis em uma hierarquia, como pode ser observado na figura 2. Na base da pirâmide estão às necessidades mais básicas (necessidades primárias) que são as necessidades fisiológicas e de segurança; quando se sobe ao topo da pirâmide é composto pelas necessidades de nível mais sofisticado, que representa a busca pela individualização da pessoa, são as

necessidades sociais, de estima e de auto realização. À medida que um nível de necessidade é atendido, a próxima torna-se dominante (CHIAVENATO, 2007; ROBBINS, 2005).

Robbins (2005), define que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia com cinco níveis de necessidades como: A primeira é a necessidade fisiológicas que é constituído pela sede, fome, sexo, abrigo e outras necessidades do corpo humano, depois a segunda é a segurança que é constituído pela segurança propriamente dita e proteção contra danos físicos e emocionais, tem grande importância na vida organizacional das pessoas, pois aqui tem relação direta com as organizações, e é aqui que uma ação gerencial arbitrária ou decisões inconsistentes e incoerentes desencadeiam a insegurança nas pessoas quanto sua continuidade no emprego, com isso temos a terceira necessidade que é a sociais constituído por amizade, afeição, sensação de pertencer a um grupo, aceitação, a quarta necessidade é a estima é constituído por incluir fatores internos de estima, como respeito próprio, realização, autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção, e por fim temos a Auto-realização ao qual levam a pessoa a empenhar seu próprio potencial, tornando tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento.

Figura 2 – Pirâmide hierárquica das necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de (ROBBINS, 2005).

Maslow defende que as necessidades fisiológicas dos indivíduos são inatas ou herdadas e que a uma certa idade o indivíduo inicia uma larga trajetória de aprendizagem e novos padrões de necessidade, então a medida que o indivíduo alcança a controlar as necessidades básicas como fisiológicas e

segurança, lentamente surgem as necessidades mais complexas como a social, estima e auto realização. As necessidades de nível alto jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se sempre como reduto de força motivacional (CHIAVENATO, 2007; FERREIRA, 2010).

2.2.2 Teoria ERG de Alderfer

O pesquisador Clayton Alderfer, produziu seus trabalhos em cima da hierarquia das necessidades de Maslow, com isso ele pode alinhá-la melhor, criando uma hierarquia revisada e chamando de teoria ERG (Existence, Relatedness and Growth). Para Alderfer, há três grupos de necessidades essenciais como: existência, relacionamento e crescimento. Os grupos que Maslow chamou de fisiológicas e de segurança, Alderfer incluiu no grupo da existência que se refere aos nossos requisitos materiais básicos. O segundo grupo é as necessidades de relacionamento é comprado com as necessidades sociais de Maslow, é o desejo de manter importantes relações interpessoais. O terceiro grupo, inclui os componentes intrínsecos da categoria estima e autorrealização da hierarquia de Maslow, onde, Alderfer identifica as necessidades intrínsecas de crescimento e desenvolvimento pessoal (ROBBINS, 2005).

Na teoria ERG, o pesquisador trocou as cinco necessidades daquela de Maslow por apenas três, se compararmos as duas, observamos que a teoria ERG demonstra que mais de uma necessidade pode estar agindo ao mesmo momento que outra, e se uma necessidade essenciais de nível superior for reprimida o desejo de satisfazer outra de nível inferior será elevada, nessa teoria também difere da de Maslow porque não segue uma rígida progressão em etapas consecutivas, ou seja, uma hierarquia rígida que as necessidades de nível baixo tenha que ser satisfeitas primeiro para que se possa seguir adiante nas outras, na ERG o indivíduo pode trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que a necessidade essencial de relacionamento e existência ainda não tenha sido atendidas, outro fato importante na teoria é que também pode as três categorias operar ao mesmo tempo. Na teoria ERG, também existe uma dimensão de frustração-regressão, pois quando o nível alto é frustrado, cresce a vontade de atender a

necessidade de nível mais inferior, assim, frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível inferior, por exemplo a incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social leva o desejo de satisfazer a necessidade de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho, outro exemplo é que em algumas civilizações são prioridade as necessidades de relacionamento, em relação às necessidades de crescimento. A teoria ERG de uma maneira geral, como aviamos dito é uma melhoria da Teoria de Maslow, porque ao reduzir a rigor das hierarquias das necessidades, ela se torna mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades de cultura de diferentes países (ROBBINS, 2005; FERREIRA, *et al.* 2006).

2.2.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland.

De acordo com Robbins (2013), a Teoria das Necessidades Adquiridas foi desenvolvida pelo psicólogo Americano David McClelland e seus associados, essa teoria se baseia que a motivação de uma pessoa se encontra na busca de três necessidades dominantes: Realização, Poder e Afiliação. A necessidade de realização refere-se ao desejo de ser excelente, de se sobressair para obter uma conquista em relação aos demais, ou seja, lutar pelo sucesso e superar outras pessoas. A pessoa que tem esse tipo de necessidade gosta de tarefas difíceis e desafiadoras em um alto nível (AMORÓS, 2007; ROBBINS, 2013).

A necessidade de poder refere-se à necessidade de influenciar e controlar outras pessoas e grupos e ter o poder e autoridade sobre elas, influenciando no comportamento delas (AMORÓS, 2007; ROBBINS, 2013). Para Robbins (2000), os indivíduos com a necessidade alta de poder adoram estar no comando, esses indivíduos estariam mais preocupados com a obtenção de poder e prestígio do que um desempenho eficaz. Segundo Maximiano (2012) na necessidade de poder há duas orientações distintas: a primeira, o poder pessoal que pode ser visto como perigoso, na medida em que pode acarretar à tentativa de dominação, em segundo, o poder institucional que é direcionado ao desenvolvimento de grupos bastante eficazes, trabalho organizado e igualdade de

recompensas trazendo benéfico para a organização.

A necessidade de afiliação refere-se às necessidades de ter relações interpessoais amistosas, evitando conflitos e conquistando amizades verdadeiras. Essa necessidade valoriza as relações humanas, pois preferem atividades que tenham bastante contato com pessoas (AMORÓS, 2007; MAXIMIANO, 2012; ROBBINS, 2013). Segundo McClelland (1989), executivos com elevada necessidade de afiliação tendem a fracassar na gestão.

Para McClelland “cada pessoa, em sua particular maneira de pensar, possui um processo interno peculiar que a faz agir, numa dada situação, desta ou daquela maneira específica” (CORADI, 1985, p. 164). Foi com o apoio no processo de pensamento que leva um indivíduo a agir, que McClelland definiu seus fatores motivadores.

2.2.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

A relação das pessoas com o trabalho é fundamental, as atitudes dos indivíduos determinam o sucesso ou o fracasso. O psicólogo Frederik Herzberg investigou a pergunta que se segue: “O que as pessoas esperam de seu trabalho?”, então pediu que as pessoas descrevessem situações em que se sentissem bem ou mal no seu trabalho, com isso, analisando as respostas Herzberg chegou à conclusão que quando os indivíduos se sentiam bem em seus trabalhos variavam de maneira significativa de quando se sentiam mal, certas características tendiam a se relacionar de maneira consistente com a satisfação e a insatisfação (ROBBINS, 2013; MAXIMIANO, 2000).

Herzberg tratou dessas características como fatores internos ou motivacionais e externos ou higiênicos. O fator interno ou motivacional é intrínseco ao indivíduo, está relacionado com o conteúdo do trabalho, ou seja, está sob o controle da pessoa e assim vai depender de seu humor como: a tarefa executada por aquele trabalhador; a realização de algo importante; o exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Então teríamos a ausência da não-satisfação ou presença da satisfação. Já os fatores externos ou higiênicos são extrínsecos ao indivíduo e está relacionado com o

ambiente ao seu redor, ou seja, as condições dentro das quais o trabalho era realizado e quem controla essas condições é a organização onde a pessoa trabalha e, portanto, estão fora do controle do indivíduo como: estilo de supervisão; relações pessoais; salário; política de administração de pessoal; condições físicas e segurança do trabalho, nesse aspecto se tem à ausência da insatisfação ou a presença da não-insatisfação (ROBBINS, 2013; MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2007).

Para Herzberg (1959), a principal teoria dos dois fatores é a hipótese de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos da mesma série de acontecimentos sequenciais, mas sim, de dois processos que são influenciados por diferentes fatores, a satisfação e a insatisfação são diferentes entre si, então foi dito por Herzberg, o oposto de satisfação não é a insatisfação mas sim a não-satisfação e o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas a não-insatisfação.

2.3 Motivação no Setor Público.

De acordo com Rodrigues (2014), algumas características peculiares do setor público influenciam na motivação e o comportamento dos servidores públicos, essas pessoas têm valores, motivos e expectativas diferentes daquelas pessoas empregadas em organizações privadas, (CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000). Crewson (1997), ressalta que os estudos sobre o comportamento humano nas organizações têm que contemplar a investigação de relações entre a motivação dos funcionários os contextos organizacionais, o sistema de recompensa, padrões e resultados.

A motivação dos funcionários públicos segundo Riba (2016), é complexa e inclui uma combinação de fatores, alguns relacionados a características intrínsecas ao trabalho e outras relacionadas com elementos extrínsecos a política que se aplicam aos funcionários públicos (RAINEY, 2009). Uma das características extrínsecas que chama mais atenção no setor público é a estabilidade no emprego, no entanto, entre os servidores públicos apenas alguns apresentariam altos níveis de motivação, algo relacionado as características intrínsecas do trabalho o que poderia ser resumido como a intenção de fazer o bem aos outros e contribuir para o bem estar da sociedade (PERRY; HONDEGHEM, 2008;

RIBA, 2016). O salário representa, para todo trabalhador, tanto uma forma de reconhecimento pelo trabalho realizado, como a possibilidade de, por meio dele, satisfazer suas necessidades (GALLO, 2005).

De acordo com Morais (2013), em seus trabalhos sobre qualidade no serviço prestado por servidores públicos, é de extrema importância que o serviço público motive e capacite continuamente os seus servidores, formalizando, padronizando e definindo formas de controle dos processos de trabalho. Dessa forma, conseguirá melhorar os resultados prevenindo a insatisfação dos servidores públicos. Com isso todas essas ações terá uma maior satisfação por parte de usuários que utilizam os serviços públicos, visto que terão acesso a esses serviços com maior qualidade pois, segundo Santos (2008), a gestão da qualidade, é um modelo de gestão que busca a melhoria contínua de processos para a completa satisfação do cliente, onde se mobiliza toda a organização em busca da excelência na prestação de serviços.

3 Método da pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter quantitativo e descritivo, bibliográfico e de campo. Para Vergara (2004, p. 49), o estudo de caso é “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

A pesquisa foi feita com os servidores efetivos de uma Unidade Básica de Saúde (UBS) da Prefeitura Municipal de Patos-PB, sua amostragem foi com 22 servidores efetivos em um universo de aproximadamente 27 servidores.

Como instrumento de pesquisa foi utilizado dois questionários, o primeiro para identificar o perfil demográfico dos entrevistados e o segundo um instrumento validado por Portela (2001) adaptado da Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland com 21 questões divididas em três dimensões: realização, poder e afiliação. Para as respostas foi utilizado uma escala de likert com a seguinte escala de frequência: 1-Nenhum; 2-Muito Pouco, 3-Pouco, 4-Muito e

5-Muitíssimo. Os dados foram tratados com a estatística descritiva.

De acordo com Gil (2008) o questionário é uma técnica de investigação,

4 Resultados da pesquisa

O presente capítulo tem por finalidade a apresentação da análise de dados resultante da pesquisa sobre motivação. Inicialmente será descrito o perfil sócio demográfico dos entrevistados, em seguida a motivação dos servidores de acordo com as necessidades básicas de afiliação, realização e poder. E por fim, a comparação dos resultados obtidos nas três necessidades básicas investigadas.

4.1 Perfil sócio demográfico dos entrevistados.

A seguir será apresentado o perfil sócio demográfico dos entrevistados. De acordo com a tabela 01, 6 são do gênero masculino e 15 do gênero feminino. A idade dos participantes é composta de 05 servidores que tem idades entre 21 a 30 anos, 07

que tem como objetivo o conhecimento de opiniões e crenças das pessoas, e deve ser construído de forma que possa traduzir os objetivos da pesquisa.

servidores que possuem idades entre 31 a 40 anos, 09 servidores que tem idades entre 41 a 50 anos e apenas um servidor com idade acima dos 50 anos.

O gráfico 01 apresenta dados sobre a escolaridade dos entrevistados, 12 possuem ensino médio completo, 05 superior completo, 04 especialização completa e 01 com mestrado completo. Em Relação aos cargos ocupados eles estão distribuídos entre: recepcionistas, agentes comunitários de saúde, agentes de combate as endemias, vigilantes, técnicos de saúde bucal, técnicos de enfermagem, enfermeiras, odontólogos e médicos.

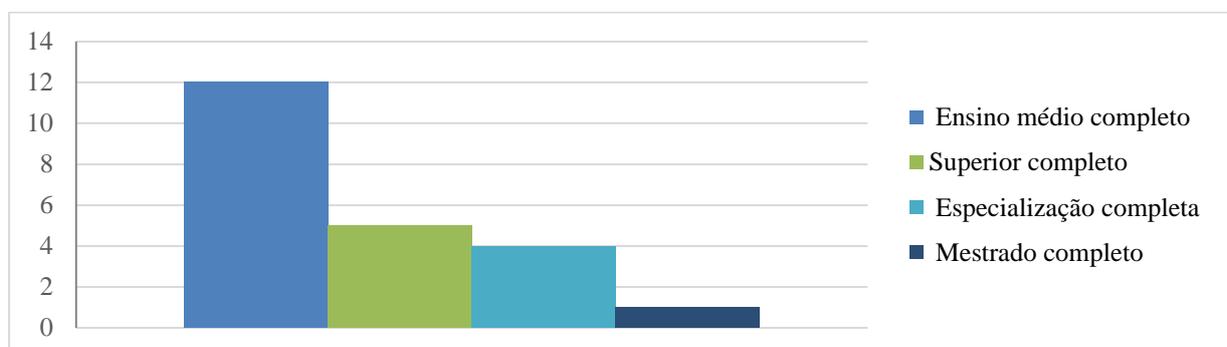
O gráfico 2 apresenta o tempo de serviço no cargo ou função ocupada pelo servidor, 04 servidores têm até 5 anos de serviço, 06 tem de 6 à 10 anos, 02 servidores tem de 11 à 15 anos, 08 tem de 16 à 20 anos e 02 servidores tem de 21 à 30 anos de serviços prestados a prefeitura municipal de Patos-PB.

Tabela 1- Gênero e Faixa etária dos entrevistados

GÊNERO	QUANTIDADE
07 Masculino	15 Feminino
FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE
Até 20 anos	00
21 a 30 anos	05
31 a 40 anos	07
41 a 50 anos	09
Acima de 50 anos	01

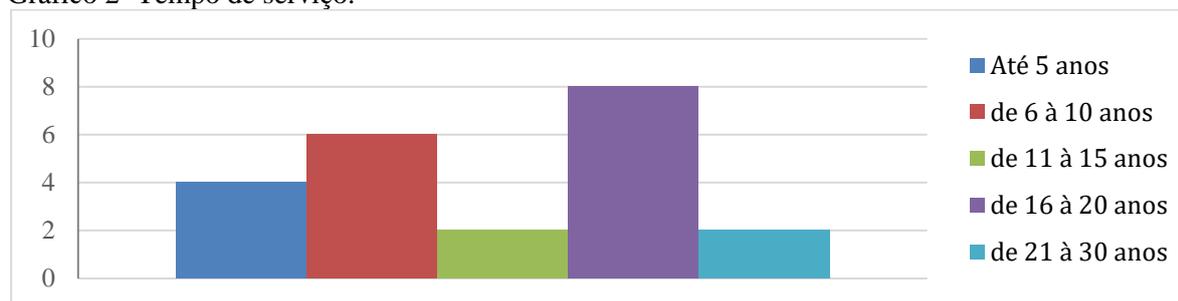
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 1- Escolaridade dos servidores.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 2- Tempo de serviço.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.2 A motivação dos servidores efetivos lotados na Unidade Básica de Saúde de acordo com as necessidades básicas de afiliação, realização e poder.

A tabela 02 apresenta os dados da pesquisa referente à dimensão afiliação. De acordo com os resultados obtidos o trabalho desempenhado pelos servidores proporciona muita “oportunidade de participar de encontros e/ou atividades extra ao seu horário normal de expediente” e “oportunidade de ser útil a sociedade” (Questões 05 e 06). O trabalho permite pouca “oportunidade de conhecer pessoas semelhantes a eles”, “estabelecer contatos fora do ambiente familiar”, “estabilidade emocional”, “fazer novas amizades” e “oportunidade de crescimento pessoal” (questões 01, 02, 03, 04 e 06). A média final obtida nesta dimensão foi 3,69 que equivale a escala “pouco”.

Segundo Batman (1998, p. 366) a “necessidade de afiliação reflete forte desejo de ser estimado por outras pessoas. Os indivíduos com altos níveis dessa necessidade são mais orientados para um bom relacionamento com os outros e podem estar menos interessados em altos níveis de desempenho”.

A tabela 03 apresenta os dados da pesquisa referente à dimensão realização. De acordo com os resultados obtidos o trabalho desempenhado pelos servidores proporciona pouca oportunidade de “crescimento profissional na função que exerce”, “satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante”, “conquistar objetivos de vida”, “perspectivas de realizações futuras” e “reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional” (questões 08, 09, 10, 11 e 12). O trabalho permite muito pouca oportunidade de “utilizar em profundidade sua

formação de nível superior (caso seja graduado)” e “obter o que queres” (questões 12 e 14). A média geral para dimensão realização foi 3,11 que equivale à escala “pouco”.

Estudos mostraram que os empregados que tem alta necessidade de realização tendem a experimentar a satisfação com o bom desempenho, estabelece metas mais altas, são efetivos em administrar o tempo e melhoram o seu desempenho em decorrência do feedback (BOWDITCH, 2006).

A tabela 04 apresenta os dados da pesquisa referente à dimensão poder. De acordo com os resultados obtidos o trabalho desempenhado pelos servidores proporciona pouca oportunidade de ter “contato com outras pessoas que eles julgam importante”, “exercer a liderança no cargo e/ou função”, “tomar decisões que afetam outras funções”, e “exercer atividades que contribui para lhe dar prestígio e influencia” (questões 15, 16, 17 e 19). Possibilita muito pouca “facilidade para atingir seus objetivos pessoais”, “acenam fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal” e “contribuição para a superação de obstáculos e ganho de prestígio” (questões 18, 20, 21). A média geral para dimensão poder foi 3,06 que equivale à escala “pouco”.

Segundo Robbins (2000, p.13) “as necessidades de poder e afiliação tendem a estar estreitamente ligadas ao sucesso gerencial. Os melhores gerentes sentem grande necessidade de poder e pouca de afiliação. De fato, uma grande motivação pelo poder pode ser requisito para a eficácia gerencial”.

Tabela 2 – Nível de Afiliação dos servidores.

AFILIAÇÃO	Média Individual	Desvio Padrão
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	3,69	1,01
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?	3,95	1,22
3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	3,13	1,16
4º Seu trabalho permite que seja feita novas amizades?	3,00	1,34
5º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	4,04	1,59
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	4,20	1,41
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	3,86	1,24
Media Final: 3,69		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Tabela 3 – Nível de Realização dos servidores.

REALIZAÇÃO	Média Individual	Desvio Padrão
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	3,54	1,50
9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	3,86	1,21
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	3,00	1,15
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	3,04	1,04
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional?	3,00	1,51
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	2,54	1,71
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que quereres?	2,81	1,00
Media Final: 3,11		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Tabela 4 - Nível de Poder dos servidores.

PODER	Média Individual	Desvio Padrão
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante ?	3,84	1,51
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	3,00	1,41
17º O exercício de suas atividades as vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões qe afetam outras funções?	3,00	1,11
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	2,95	1,14
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influencia?	3,30	1,10
20º O exercício de suas atividades favorece para que acenam fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal?	2,45	1,01
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	2,90	1,37
Media Final: 3,06		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.3 Comparação dos resultados obtidos nas três necessidades básicas investigadas: afiliação, realização e poder.

A tabela 05 traz uma comparação em ordem decrescente das médias obtidas, e suas correspondentes escalas e dimensões. As médias mais frequentes variaram entre 4,20 e 3,54 com duas questões na escala “muito” e seis questões na escala “pouco” envolvendo a variável afiliação, realização e poder. As alternativas que alcançaram as maiores médias questionavam sobre a possibilidade do trabalho desenvolvido pelos servidores ser útil a sociedade e do trabalho possibilitar encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente.

As frequências médias variaram entre 3,30 e 3,0 envolvendo as dimensões afiliação, realização e poder, todas pontuando na escala “pouco”. As médias menos frequentes variaram entre 2,95 e 2,45 envolvendo as dimensões poder e realização, todas pontuando

na escala “muito pouco. As alternativas que alcançaram as menores médias questionavam sobre a possibilidade de suas atividades favorecerem para que acenam fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal e se o exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio.

O gráfico 03 apresenta uma comparação das médias obtidas nas três dimensões investigadas. De acordo com os resultados a dimensão que obteve a maior pontuação foi afiliação com média 3,69, em seguida a dimensão realização com média 3,11 e por último a dimensão poder com média 3,06. Observa-se que todas as dimensões pontuaram na escala “pouco” com pequenas variações decimais entre elas. Com esse dado podemos responder a questão problema dessa pesquisa que questionava a capacidade de motivação dos servidores efetivos municipais da Unidade Básica de Saúde da cidade de Patos-PB. A resposta é pouco.

Tabela 05 – Comparação da frequência das médias, escalas e dimensões

MAIS FREQUENTE	ESCALA	DIMENSÃO
6º Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade?	(4,20) Muito	Afiliação
5º Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente?	(4,04) Muito	Afiliação
2º Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?	(3,95) Pouco	Afiliação
7º Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal?	(3,86) Pouco	Afiliação
9º O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?	(3,86) Pouco	Realização
15º O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante ?	(3,84) Pouco	Poder
1º Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?	(3,69) Pouco	Afiliação
8º O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional?	(3,54) Pouco	Realização
FREQUÊNCIA MÉDIA	ESCALA	DIMENSÃO
19º O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influencia?	(3,30) Pouco	Poder

3º Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?	(3,13) Pouco	Afiliação
11º O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras?	(3,04) Pouco	Realização
4º Seu trabalho permite que seja feita novas amizades?	(3,00) Pouco	Afiliação
10º O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida?	(3,00) Pouco	Realização
16º O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função?	(3,00) Pouco	Poder
17º O exercício de suas atividades as vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões qe afetam outras funções?	(3,00) Pouco	Poder
12º No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional?	(3,00) Pouco	Realização
MENOS FREQUÊNTE	ESCALA	DIMENSÃO
18º O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?	(2,95) Muito Pouco	Poder
21º O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio?	(2,90) Muito Pouco	Poder
14º O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres?	(2,81) Muito Pouco	Realização
13º O desempenho de sua função utiliza em profundidade sua formação de nível superior (caso seja graduado)?	(2,54) Muito Pouco	Realização
20º O exercício de suas atividades favorece para que acenam fatos e/ou situações que beneficiam seu interesse pessoal?	(2,45) Muito Pouco	Poder

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 3 – Comparação dos resultados obtidos nas necessidades básicas de afiliação, realização e poder da teoria de MacClelland.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

5 Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo geral investigar a motivação para o trabalho dos servidores efetivos municipais de uma UBS da cidade de Patos-PB, utilizando a metodologia da Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland. Esse modelo investiga os três tipos de necessidade que merecem atenção e que impactam na

motivação das pessoas no trabalho, são elas as necessidades de realização, afiliação e de poder. Essas necessidades são desenvolvidas pelas pessoas a partir da sua experiência de vida e interação com as outras pessoas e com o ambiente. Elas existem, em graus diferentes, em todos os indivíduos, de forma que a hierarquia das necessidades, na teoria de McClelland, é individual. Assim, a forma de atuação de um indivíduo no trabalho será

determinada pelo quanto o indivíduo é forte ou fraco em cada um desses três tipos de necessidades.

A pesquisa foi realizada junto aos servidores efetivos de uma Unidade Básica de Saúde(UBS) da Prefeitura Municipal de Patos-PB, tendo uma amostra de 22 servidores efetivos em um universo de aproximadamente 27 servidores. O resultado que a motivação para o trabalho dos servidores investigados é baixa nas três dimensões investigadas, afiliação, poder e realização.

Por fim, o resultado dessa pesquisa pode contribuir para que a empresa investigada possa através desse diagnóstico conhecer melhor a motivação dos seus trabalhadores e intervir de forma positiva para a melhoria desta. Além de ampliar os estudos sobre a motivação no trabalho das empresas públicas.

Referências

AMORÓS, E. **Comportamiento Organizacional**: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Escuela de Economía-USAT. Lambayeque – Perú. 2007.

ANTUNES, A.V; SANT ANNA, L.R. **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro**. R. Bras. Enfrm. Brasília, v. 49, n. 3, p. 425-434, jul.1set. 1996.

BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, crenças e Mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas** – v. 32, n. 2 Abr./Jun. São Paulo. 1990. p.23-34.

CANTO, E.D; SILVA, A; MARTINS, V.F. **Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos**. Telos. Vol. 17, No. 2 (2015) 177 – 195.

CHIAVENATO, I. **Administración de recursos humanos**: El capital humano de las organizaciones. – 8. ed. rev. e ampl. Mexico: Atlas, 2007.

CORADI, C. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985. p. 164.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage. 2005.

FERREIRA, A. *et al.* Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. **Anais. XIII Simpósio SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf>. Acesso em: 07/09/2018.

FERREIRA, A; DEMUTTI, C.M; GIMENEZ, P.E.O. A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. **Anais. XIII Semead/seminários em administração**. 2010. Disponível em: <www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>. Acesso em: 07/09/2018.

GALLO, C. M. C. Desvelando fatores que afetam a satisfação e a insatisfação no trabalho de uma equipe de enfermagem. **Dissertação (Mestrado em Enfermagem)** – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Fundação Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2005. 214f.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, F; MAUSNER, B; SNYDERMAN, B.B. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959. p. 113-119.

HOUSTON, D.J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, v. 10, n. 4, p. 713-727, out. 2000.

- MARTINS, L. Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. Brasília: ENAP, 1997. 61 p. (Cadernos ENAP; n.8).
- MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Industrial Revolução Digital. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MCCLELLAND, D.C. **Estudio de lamotivacion humana**. 1. ed. Madrid. Narcea, S. A. de Ediciones. 1989.688.p.
- MORAIS, J. O. A qualidade na prestação de serviços de saúde: Uma análise a partir da percepção dos profissionais e usuários de uma unidade de saúde da família no município de Patos-PB. **Monografia** (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013. 79.p.
- PERRY, J. L; HONDEGHEM, A. “**Directions for Future Theory and Research**”. In: Perry, J. and HondegheM, A. (eds). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press. 2008.
- PORTELLA, I. F. Motivação para o trabalho: estudo de caso da Gerência de Administração e Modernização-GEMOR do Estado do Maranhão. **Dissertação** (amestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Florianópolis. 2001. p.37. 102.p.
- RAINEY, H.G. **Understanding and Managing Public Organizations**. Jossey-Bass. San Francisco, California. (2009).
- RIBA, C; BALLART, X. Lamotivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**. 2016.n.154: p. 65-82.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.p.132.
- ROBBINS, S.P; JUDGE, T.A. **Comportamiento organizacional**. 15. ed. PEARSON, México, 2013.
- ROBBINS, S.P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, W.A; NETO, M.T.R; FILHO, C.G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 48(1):253-73, jan./fev. 2014.
- SANTOS, L.C. **Gestão da qualidade no serviço público**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.
- SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- VANTI, N. Da **bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento**. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago. 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.