

Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados

Ligia Maria Fonseca Affonso (AEDB) ligia.affonso@yahoo.com.br

Henrique Martins Rocha (AEDB/UNESP-FEG) hmartins@aedb.br

RESUMO

O presente estudo busca mostrar como os fatores organizacionais influenciam a motivação dos colaboradores e a importância destes para as organizações, para que estas busquem alternativas capazes de minimizar o impacto que tais fatores causam no cliente interno e externo. Assim, os objetivos desta pesquisa são: identificar os fatores organizacionais que contribuem para a insatisfação do funcionário público e comprometem a qualidade dos serviços por ele prestados e identificar os fatores que podem gerar motivação entre os servidores. A pesquisa apontou insatisfação e desmotivação dos servidores em uma unidade da área de saúde. No entanto, por dedicação às atividades da profissão que escolheram, o nível de atendimento não é severamente comprometido, apresentando, por parte dos usuários dos serviços, um bom nível de satisfação.

Palavras-Chave: Fatores Organizacionais; Motivação; Insatisfação; Serviço Público.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o comportamento humano se apresentam como uma das áreas mais complexas para a pesquisa, dentro ou fora das organizações. O nível de motivação e satisfação das pessoas está entre as variáveis causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano, pois cada um de nós é dotado de um índice significativo desses aspectos (REGIS FILHO; LOPES, 1996).

Entre os fatores envolvidos no processo produtivo são os seres humanos os que assumem maior importância, pois são os indivíduos que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as organizações.

Uma pesquisa bem conduzida sobre motivação dos trabalhadores, clima e cultura organizacional possibilita a correção de possíveis desvios e falhas do serviço, atender melhor a demanda interna e externa da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores através de uma melhor qualidade de vida no trabalho (MACEDO, 1993, citado por REGIS FILHO & LOPES, 1996). Para Dejours, Dessors & Desrioux, (1993), o trabalho não significa apenas um modo de se ganhar a vida, mas uma maneira de inserção social, podendo ser fator de equilíbrio e desenvolvimento pessoal e não apenas fator de deterioração física e psíquica. Assim, o trabalho e o significado desse trabalho, bem como as condições em que ele é realizado, são fatores preponderantes no estado de felicidade do indivíduo.

O Setor de Saúde, como segmento prestador de serviços e cujas ações se refletem profundamente na sociedade, deve adotar uma prática gerencial apropriada capaz de alterar seu quadro atual: falho e preocupante, consequente da história do desenvolvimento sóciopolítico-econômico do país, possibilitando assim um melhor desempenho com maior produtividade e qualidade (REGIS FILHO; LOPES; MICHELS, 1998).

O presente estudo apresenta uma análise sobre os fatores organizacionais que geram desmotivação e insatisfação nos servidores públicos municipais de um Programa ligado à Saúde Básica da Secretaria Municipal de Saúde do município de Resende/RJ e os impactos de tais fatores na qualidade dos serviços (internos e externos) prestados.

2. MOTIVAÇÃO

A missão básica de qualquer organização, e principalmente das públicas, é o pleno atendimento à sociedade onde ela está inserida. Neste sentido, a qualidade torna-se um fator importante para as organizações. A busca por elevar a qualidade e a produtividade nas organizações e com a constatação de que as habilidades, capacidades e conhecimentos das pessoas são úteis à execução das tarefas, não se pode prescindir do estudo do homem no contexto de seu trabalho, principalmente nas organizações voltadas para a produção de serviços que visam o bem-estar social. A maneira como os empregados são tratados na organização onde trabalham, os tipos de normas e valores, os tipos de autoridade e poder exercido, tudo isto tem influência nas ações e nos motivos que os levam a agir.

A este respeito, Albrecht (1992, p.30), afirma que “se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela”. Logo, compreende-se que a qualidade das condições de trabalho e qualidade dos serviços serão melhor definidas a partir dos indivíduos envolvidos.

A opção pelo setor de saúde se deve ao fato da pesquisadora fazer parte da equipe de trabalho de um Programa deste setor, o que de certa forma facilitará o contato com os servidores e seus usuários. A motivação para a presente pesquisa surgiu da vontade da pesquisadora, de que a organização estudada funcione de maneira orquestrada, oferecendo uma melhor qualidade na prestação dos serviços internos e externos, mesmo trabalhando com recursos limitados.

A pesquisa é relevante, pois, identificados os fatores que vêm gerando insatisfação na equipe, será possível adotar medidas para alterar este quadro, minimizando o alto índice de absenteísmo, conflitos interpessoais, melhoria significativa nos processos de trabalho com melhor aproveitamento do tempo, identificação da função de cada funcionário e as tarefas pertinentes a cada um, melhoria na comunicação interna e conseqüentemente, melhoria no atendimento ao cliente final.

3. OBJETIVOS

O presente trabalho tem por objetivo identificar os fatores organizacionais que contribuem para a insatisfação dos funcionários públicos de um Programa ligado à Saúde Básica da Secretaria Municipal de Saúde de Resende e que comprometem a qualidade dos serviços por eles prestados, identificando e apresentando os fatores que mais geram motivação entre os servidores.

Seus objetivos específicos, que visam contribuir para o objetivo geral são: (1) Avaliar os níveis de satisfação e motivação dos servidores do referido Programa da Saúde Básica; (2) Avaliar a influência do nível de satisfação e motivação dos servidores no atendimento prestado pelos mesmos aos seus usuários; e (3) Avaliar as sugestões dos servidores quanto à modernização do processo produtivo e práticas motivacionais.

4. CONTEXTO E EMBASAMENTO TEÓRICO

Segundo Chiavenato (1990), as características organizacionais influenciam no comportamento dos indivíduos e vice-versa, ou seja, as organizações são influenciadas pelas

maneiras de pensar e sentir dos seus participantes. Desta forma, ressalta-se a importância que a capacidade e a motivação dos funcionários têm sobre a qualidade da prestação de serviços. Percebe-se também que o funcionário de serviços deve estar motivado, deve desenvolver um espírito de lealdade para com a organização, manter relacionamento positivo com seu superior e perceber oportunidades de crescimento na organização. A satisfação não só melhora a qualidade no trabalho, mas também aumenta a produtividade.

Serviço Público, em um conceito amplo, é entendido como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas ou controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado”. (MEIRELLES, 1988: 290). Tal definição mostrou-se adequada pelo seu aspecto dinâmico e flexível às exigências de cada povo, ou seja, dos clientes. Por outro lado, também expressa uma situação não ideal, mas real, que são as atividades realizadas por simples conveniência do Estado.

A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho, etc. dos cidadãos e das empresas estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização dos serviços públicos. Por isso, têm como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a sua missão tendo em vista às mudanças que ocorrem na sociedade, visando, sobretudo, manter uma sinergia com sua clientela.

Sendo o titular dos serviços públicos, o Estado deve prestá-los da melhor forma possível. No atual Estado brasileiro, que tem como inspiração a noção de Estado do bem estar social, a Constituição prevê várias atribuições que cabem ao Estado prestar (Art. 175), consubstanciando-se, tais atividades, nos chamados serviços públicos. Mujalli (1997, p.13) afirma que os serviços públicos podem ser enumerados nas seguintes categorias:

a) Serviços de utilidade pública: são todos que a administração presta diretamente ou admite que sejam prestados por terceiros: permissionários, concessionários ou autorizados por reconhecer a sua conveniência (não essencialidade ou necessidade) à coletividade, nas condições regulamentares e sob seu controle. Ex.: transporte coletivo, telefone, energia elétrica, etc.;

b) Serviços próprios ao Estado: são os que se relacionam diretamente com as atribuições do Poder Público (política, higiene, saúde pública, segurança pública, etc.). Estes serviços, por serem essenciais, devem estar ao alcance de toda a coletividade;

c) Serviços impróprios ao Estado: são os que não afetam diretamente às necessidades da comunidade. Atendem principalmente aos interesses comuns de seus integrantes. Por essa razão, a administração os presta, de maneira remunerada e o faz, através de seus órgãos competentes da Administração descentralizada (autarquias, empresas públicas, fundações governamentais e sociedades mistas de economia mista) ou através de seus concessionários, permissionários ou autarquias;

d) Serviços administrativos: são os que a administração empreende e executa visando as suas necessidades internas ou preparando outros que serão prestados ao público. (imprensa oficial, estações experimentais, e outros da mesma natureza);

e) Serviços gerais: são aqueles que a administração presta visando atender a coletividade como um todo. Não tem usuários certos (polícia, calçamento de ruas, etc.). A sua finalidade é a satisfação da coletividade, sem constituir um direito subjetivo de o administrado a obtê-lo para sua casa, sua rua ou bairro. São serviços indispensáveis, mantido por impostos, que são tributos gerais e não taxas ou preço público;

f) Serviços individuais: são aqueles prestados para determinado usuário particular, mensuráveis para cada destinatário (telefonia, fornecimento de água e energia elétrica, etc.). São serviços que destinam a utilização particular e por isso são remunerados por taxas, tarifas ou impostos;

g) Serviços de execução direta: são os realizados pela própria pessoa responsável pela prestação do serviço ao público. Esta pessoa pode ser estatal autárquica, paraestatal, empresa privada ou mesmo um particular. O serviço público se diz sempre de execução direta quando o encarregado ou seu oferecimento ao público, o executa pessoalmente, por seus órgãos, ou seus próprios prepostos (não através de terceiros);

h) Serviços de execução indireta: são todos aqueles em que os responsáveis por prestá-los aos usuários, transferem a terceiros a incumbência de realizá-los, observadas as condições regulamentares;

i) Serviços delegados a particulares: são os serviços que podem ser realizados e delegados pelos órgãos da Administração direta e indireta, sendo feita sob as seguintes formas; concessão, permissão, serviços autorizados e atos administrativos.

Na opinião de Main (1994) *apud* Ferreira (1999), o governo normalmente, não tem como avaliar seu desempenho e quando os parâmetros de avaliação são incorretos, os incentivos são incorretos. A escassez e a baixa qualidade dos serviços que são oferecidos à população fazem com que, a mesma revolte-se com o único representante deste setor com o qual mantém contato direto, ou seja, o servidor. Para Chahad (1993, p.17):

Os funcionários públicos são um grupo transparente, que acaba sendo penalizado pelos males estruturais das finanças públicas, ainda que delas sejam apenas uma parte. A isso se associa o quadro de desigualdades e a forte dose de corporativismo existente em determinados segmentos do funcionalismo público.

Assim os servidores públicos com os quais os clientes-cidadãos interagem, exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes. Evidentemente, o homem é o elemento chave no processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática (ESTEFANO, 1996).

Durante décadas, o administrador público limitou-se a lidar com processos burocráticos, normalmente rotineiros e limitados. Para executar suas tarefas, bastava ao profissional conhecer as regras e as leis. Atualmente, a função está recebendo novas atribuições. O Governo brasileiro vive um processo de mudança, reconhecendo que a administração pública ainda tem muito de cartorial e burocrática, em que pese o grande esforço dos governantes para avançar em sentido contrário, já que a modernização é medida que se impõem no Estado contemporâneo.

Buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental. Da mesma forma, é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades.

O processo administrativo no âmbito federal, também inseriu a eficiência como um dos princípios norteadores da Administração Pública, anexado aos da legalidade, da finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público.

Uma Administração Pública moderna ao serviço das pessoas exige novas formas de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade.

Constata-se, portanto, a relevância de se desenvolverem conceitos e metodologias adequados para as empresas prestadoras de serviços e principalmente para empresas prestadoras de serviços do setor público, com a mesma ênfase que tem sido dada às empresas industriais e comerciais, visando a adaptação ao novo cenário mundial e para não se correr o risco de se ter uma atividade em visível crescimento, mas vulnerável ao mercado (GIANESI; CORRÊA 1994:13, *apud* ESTEFANO, 1996).

5. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Na teoria e prática administrativa, acentua-se a constante preocupação com a motivação para o trabalho. Essa busca pode ser justificada pela necessidade de se estabelecer uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e sua tarefa. Para Hersey & Blanchard (1986, p.18), a “motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Os motivos por sua vez podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos procedentes do próprio indivíduo e dirigido para objetivos.

Segundo Motta (1995), ao longo dos anos pelo senso comum, os dirigentes passaram a associar eficiência com a motivação. Tornaram frequentes as afirmações que explicam o baixo rendimento, o absentismo e atraso pela falta de motivação. Essa mesma razão justifica o tédio, a frustração, a insatisfação e a ineficiência por parte dos trabalhadores. Assim, busca-se a motivação através de apelo à emoção do indivíduo ou da introdução de tarefas e métodos novos. A motivação traria entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade.

Motta (1995, p.192) ressalta que no “seu sentido mais comum, a motivação é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa”. Portanto, a motivação para o desempenho do trabalho, tem se destacado como um importante tema de investigação do comportamento humano.

McGregor (1980) identificou dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores têm sobre seus subordinados. A teoria X diz que as pessoas têm aversão ao trabalho; apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. A maioria das pessoas, sendo preguiçosas e sem ambição, preferem ser dirigidas e evitam responsabilidades. Os administradores devem coagir ou motivar os empregados com salários ou mostrando consideração. Já a teoria Y presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão e o descanso. Para esta teoria as pessoas desejam trabalhar e, quando estas são expostas sob circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação no trabalho. As pessoas, também procuram responsabilidade e aplicam a imaginação, a inteligência e a criatividade nos problemas organizacionais.

A hierarquia de necessidade de Abraham Maslow é um dos modelos mais divulgados no estudo da ciência do comportamento humano. Segundo ele, à medida que as necessidades mais primitivas (fisiológicas e de segurança), tais como alimento, abrigo e proteção, vão sendo satisfeitas, outras mais complexas vão tomando o seu lugar: necessidades sociais de proximidade, de relacionamento com as outras pessoas. E, num nível superior, a necessidade de estima, de reconhecimento por aquilo que fazemos. Finalmente, existe dentro de cada um de nós a necessidade de auto-realização: um sentimento interior de realização do seu próprio potencial.

A “Teoria dos dois fatores” foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg (1975), a partir de entrevistas feitas com 200 engenheiros e contadores. Estas procuravam identificar quais as conseqüências de determinados tipos de acontecimentos na vida

profissional dos entrevistados, visando determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho. Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores:

1 - Fatores Higiênicos (de insatisfação), ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Logo, não se podem alicerçar as bases da motivação do pessoal nos fatores “higiênicos”, mas sua ausência produz insatisfação com a qual não é possível criar um processo de motivação verdadeira e duradoura.

2 - Fatores Motivantes (de satisfação), ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo, com a natureza das tarefas que o indivíduo executa e as recompensas ao desempenho profissional. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de responsabilidade, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-reavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la.

6. HIPÓTESES

A hipótese central da presente pesquisa é que os servidores do Programa ligado à Saúde Básica encontram-se insatisfeitos e desmotivados. As hipóteses adjacentes são: (1) Embora apresentando baixos níveis de motivação e satisfação, os servidores prestam um atendimento de qualidade aos usuários; (2) O atendimento de qualidade ocorre primariamente pelo ideal próprio dos servidores em exercerem as atividades profissionais nas carreiras em que têm formação e vocação; e (3) Os usuários apresentam-se satisfeitos com o atendimento prestado pelos servidores da Divisão.

7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada de abril a maio de 2009 em um Programa de saúde vinculado à Diretoria de Saúde Básica da Secretaria Municipal de Saúde de Resende, onde a pesquisadora atua. O Programa foi criado em 15 de outubro de 1991, visando cumprir a recomendação do Programa de Saúde do Adolescente do Ministério da Saúde – PROSAD/MS. É responsável pelo atendimento de saúde, em nível primário e secundário, constituído por uma equipe composta por enfermeira, assistente social, ginecologista, psicólogas, médico clínico e pediatra, totalizando um universo de 10 funcionários na equipe multidisciplinar para a realização da missão a qual o programa é destinado.

O universo da pesquisa incluiu também, os usuários do serviço durante sua permanência no local a fim de atendimentos clínicos em geral.

Para a realização da coleta de dados, foram utilizados dois questionários, que foram realizados a fim de formular um conjunto de questões fechadas e abertas, com variáveis qualitativas, de múltipla escolha com o propósito de verificar o nível de motivação dos funcionários e a eficiência do sistema de atendimento, tomando como referência o nível de satisfação do usuário.

O primeiro questionário, aplicado junto ao grupo de servidores, foi aplicado no mês de abril de 2009, e é composto de três partes. Inicialmente foram elaboradas perguntas que possibilitam a elaboração do perfil do grupo. A segunda parte foi formulada com 29 assertivas, com a intenção de apreender a percepção dos mesmos a respeito de suas condições de trabalho, baseando-se nas premissas básicas da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para as assertivas utilizou-se a técnica de escalonamento, através do uso de uma escala nominal, cujos extremos são de concordância e discordância. Para finalizar, foi deixado espaço para que os servidores fizessem sugestões e/ou considerações a respeito da realização de seu trabalho como um todo. A aplicação do questionário ao grupo de servidores se deu de maneira facilitada pelo fato da pesquisadora fazer parte da equipe, mantendo assim uma relação muito próxima de todos.

Após esta etapa, iniciou-se a aplicação do questionário aos usuários dos serviços prestados pelo Programa, com a intenção de que estes avaliassem a qualidade do atendimento. Também para este questionário, a primeira etapa foi do perfil dos entrevistados e na outra foram utilizadas assertivas do tipo nominal com variações. O questionário foi aplicado durante os meses de Abril a Junho de 2009, sendo 100 respondidos pelos usuários do sistema.

Neste estudo buscou-se abordar questões relativas às percepções dos entrevistados em relação aos seguintes pontos:

- O ambiente físico do Programa;
- O interesse dos funcionários em prestar um atendimento de qualidade;
- Se os funcionários demonstram estar satisfeitos na realização de suas tarefas;
- A satisfação quanto aos serviços do Programa;
- Se os funcionários demonstram paciência e atenção com o usuário;
- O preparo dos funcionários quanto a esclarecimentos de dúvidas;
- A clareza e objetividade para prestar informações e orientações;
- Se os documentos são de fácil entendimento;
- O tempo de espera no local de atendimento.

As avaliações desses fatores demonstrariam o nível de satisfação do usuário, bem como uma avaliação sobre a qualidade do atendimento prestado.

8. RESULTADOS

Na pesquisa junto aos colaboradores, foram consultados 10 funcionários, todos com mais de 15 anos de serviço público, sendo 08 servidores municipais e 02 servidores federais, os quais fazem parte da equipe multidisciplinar do programa estudado, sendo nove do sexo feminino e um do sexo masculino, todos com curso superior e pós-graduação.

Como modelo teórico seguido nesta pesquisa, foi utilizado o modelo de Frederick Herzberg. O instrumento de pesquisa foi organizado de forma a obedecer a esses fatores,

dividindo-se em duas partes: dados sobre os fatores higiênicos e dados sobre os fatores motivacionais.

Os dados sobre os **Fatores Higiênicos** são apresentados a seguir, junto às análises e comentários:

Estrutura e Ambiente Físico → A estrutura e o ambiente físico estão adequados à realização de suas atividades? 80% responderam “mais ou menos”; e 20% responderam “não”: pode-se perceber que há um grande índice de insatisfação quanto ao ambiente físico e equipamentos. Os servidores reclamaram da falta ou limitação da maioria dos recursos básicos para a realização de suas tarefas, tais como: material de escritório, material de higiene, material hospitalar, de consumo, equipamentos sem manutenção ou danificados, estrutura física precária, necessitando de reparos e propiciando danos à saúde do trabalhador.

Política Salarial → Você possui conhecimento sobre a política salarial e administrativa da Prefeitura? 30% responderam “sim”; e 70% responderam “mais ou menos”: os 30% que responderam “sim”, dizem que conhecem porque possuem muitos anos como servidores. Os 70% restantes dizem conhecer de acordo com suas necessidades e descontentamento sobre a política adotada.

A política salarial da Prefeitura é justa? 100% responderam “não”: eles acham que o salário deveria ser melhor e que a Prefeitura deveria oferecer mais benefícios.

Você considera seu salário adequado às responsabilidades de seu cargo? 100% responderam “não”: acham que, considerando seu alto grau de formação e a responsabilidade em atender pacientes menores de idade, deveriam ser mais valorizados.

Relacionamento Servidor x Chefia → Você mantém uma boa relação com sua chefia imediata? 100% responderam “sim”: os funcionários mantêm com a chefia imediata uma relação cordial, porém, 20% mantêm relações de amizade com a chefia, fora do ambiente de trabalho.

A chefia imediata demonstra ser competente para o cargo o qual ocupa? 70% responderam “sim”; e 30% responderam “mais ou menos”: os 70% que responderam sim, acham a chefia competente no que diz respeito aos assuntos relacionados com sua área, mas identificam falhas quando o assunto é administrativo. Os 30% restantes enxergam falhas no que diz respeito ao tratamento igualitário dispensado aos funcionários, falhas na comunicação interna e falta de “pulso” para resolver questões como atrasos e faltas excessivas de alguns colegas.

Relacionamento Servidor x Servidor → Existe total cooperação entre o seu grupo de trabalho? 30% responderam “sim”; 30% responderam “às vezes”; e 40% responderam “não”: alguns relataram que existe muita resistência por parte de alguns profissionais, o que acaba comprometendo a realização da missão do programa de forma plena.

Você se relaciona bem com todos os seus colegas de trabalho? 100% responderam “sim”: alguns relataram que a convivência é pacífica para evitar conflitos.

Benefícios → Os benefícios oferecidos pela Prefeitura vão de encontro às necessidades de seus funcionários? 20% responderam “mais ou menos”; e 80% responderam “não”: quanto aos benefícios, os servidores se mostram muito insatisfeitos também, pois não há uma política quanto a plano de saúde que contemplem seus familiares; não confiam e não contribuem para plano de aposentadoria da Prefeitura.

Crescimento Profissional → A prefeitura oferece oportunidades para o seu crescimento pessoal e profissional? 100% responderam “não”: todos os pesquisados sentem-se insatisfeitos com relação às oportunidades de crescimento pessoal e profissional oferecidas

pela prefeitura. Gostariam que a Prefeitura lhes proporcionasse mais oportunidades de crescimento pessoal através de um melhor plano de carreira e convênio com Universidades e Ensino à Distância, além de oferecer um percentual maior nos descontos relativos à educação.

A Prefeitura proporciona oportunidades para o seu treinamento visando melhorar o seu desempenho profissional? 40% responderam “sim”; e 60% responderam “não”: os pesquisados mostram-se bastante insatisfeitos em relação a esse aspecto. Relatam que quando a prefeitura oferece tais treinamentos ou capacitações, alguns são realizados após o horário de trabalho ou em outra cidade. Alguns relataram que quando participam de treinamento específico da sua área, nem sempre conseguem ter 100% de aproveitamento, pois os mesmos, não são bem organizados e estruturados. Os 40% restantes, apesar de responderem “Sim”, não se interessam muito sobre a maioria dos treinamentos/capacitações oferecidas. Outro fato relevante é que tais treinamentos são escolhidos sem que se conheça a reais necessidades de cada grupo de trabalho e que a sua “não participação” não acarreta prejuízos aos servidores.

Os dados sobre os **Fatores Motivacionais** são apresentados a seguir, junto às análises e comentários:

Imagem da Divisão → Este setor é um bom lugar para se trabalhar? 100% responderam “sim”: por se tratar de uma pergunta aberta, a interpretação da mesma passa pela análise de diversos aspectos cobertos direta ou indiretamente em outras perguntas, tais como flexibilidade, tranquilidade do fluxo de trabalho, comodidade, etc.

Responsabilidade → Você se sente encorajado a tomar decisões e assumir novas responsabilidades? 70% responderam “sim”; e 30% responderam “mais ou menos”: a maioria é capaz de tomar decisões sobre situações inesperadas, com segurança, em favor do pleno funcionamento do Programa.

Você se sente responsável pelas atividades que realiza? 100% responderam “sim”

Participa diretamente na organização de seu trabalho? 60% responderam “sim”; e 40% responderam “mais ou menos”: participam quando tem a oportunidade e quando se sentem seguros a opinar.

Comprometimento → Você se sente comprometido com os objetivos e a missão do Programa? 20% responderam “sim”; e 80% responderam “mais ou menos”: observa-se que 20% sentem-se plenamente comprometidos com a missão do Programa e os 80% restantes cumprem com suas obrigações.

Você acha que seus colegas são comprometidos com os resultados do trabalho que exercem? 10% responderam “sim”; 60% responderam “mais ou menos”; e 30% responderam “não”: houve muitas críticas relacionadas a esse item. A maioria acha que os colegas priorizam seus próprios interesses e deixam em segundo plano os interesses dos usuários. Relataram que sempre os mesmos funcionários faltam muito ao trabalho e não avisam aos pacientes.

Você cumpre corretamente o seu horário de trabalho? 20% responderam “sim”; e 80% responderam “mais ou menos”: na verdade nenhum funcionário cumpre rigorosamente com os horários estabelecidos pela administração da prefeitura. Os atrasos são rotineiros no setor.

Você se ausenta do trabalho por quais motivos? 30% responderam “por problemas de saúde”; 40% responderam “por problemas familiares/particulares”; e 30% responderam “para cumprir agenda de trabalho”: existe um alto índice de absenteísmo no setor, justificado ora por problemas de saúde, ora por problemas com a família, filhos e compromissos particulares. Apenas 30% se ausentam em função de compromissos relacionados ao próprio trabalho.

Valorização → Sente-se valorizado pelo trabalho que realiza? 20% responderam “sim”; 60% responderam “mais ou menos”; e 20% responderam “não”: a maioria dos pesquisados não se sente valorizada por parte da prefeitura e poucos se sentem valorizados pela chefia imediata.

Você acha que a prefeitura possibilita um bom futuro profissional para os servidores que tem bom desempenho? 40% responderam “mais ou menos”; e 60% responderam “não”: os funcionários criticam o fato de a Prefeitura privilegiar servidores e indivíduos contratados ou comissionados em função de interesses políticos e de fundo eleitoral.

Comunicação → Os funcionários são sempre informados sobre os assuntos que os afetam? 20% responderam “mais ou menos”; e 80% responderam “não”: os funcionários reclamam da total falta de informação sobre assuntos relevantes para o exercício de suas atividades.

A comunicação interna da prefeitura é eficiente? 100% responderam “não”: consideram que o setor não recebe informações, principalmente quanto a eventos e procedimentos relacionados à missão do Programa.

A comunicação interna no seu setor de trabalho é eficiente? 40% responderam “sim”; e 60% responderam “não”: as informações não são transmitidas diretamente pela chefia imediata e, portanto, nunca chegam de forma clara e precisa.

Os objetivos e a missão do programa são claros? 100% responderam “sim”: apesar de acharem os objetivos e a missão claros, enxergam muitas dificuldades para realizá-los.

Quando começou a trabalhar na Prefeitura e aqui no Programa, recebeu todas as informações necessárias para a realização de suas funções? 70% responderam “sim”; e 30% responderam “não”: há uma tendência de insatisfação, apontando uma deficiência deste fator, tanto na comunicação externa, ou seja, da prefeitura, que afetam os servidores, como na comunicação interna do Programa. Os servidores consideram-se insatisfeitos e insuficientes as informações prestadas quando iniciaram suas funções na Prefeitura e no setor.

Realização Profissional → Sente-se realizado profissionalmente neste trabalho? 90% responderam “sim”; e 10% responderam “não”: os 90% dos servidores que se sentem realizados profissionalmente relatam que o sentem porque exercem a profissão que escolheram e buscaram uma formação que consideram fonte de orgulho pessoal. Desses 90%, 40% continuam investindo na carreira, participando de congressos e cursos de capacitação e extensão. Os 50% restantes não participam de nenhum evento que lhes proporcione atualização profissional.

Acha seu trabalho interessante e encontra desafios nele? 80% responderam “sim”; e 20% responderam “não”: os 80% que responderam sim, gostam da profissão que exercem e acham que a cada novo atendimento, se deparam com um novo desafio. Os 20% que responderam “não”, não se sentem confortáveis com a função que exercem.

Segurança Profissional → Você se sente seguro na função que exerce? 100% responderam “sim”: os pesquisados entenderam a questão como segurança de que permanecerão empregados pelo fato de serem todos concursados. Porém, 40% apresentam desejo de aposentar-se o mais breve possível: se mostram cansados e desmotivados a continuar trabalhando na Prefeitura. Os 60% restantes, ainda não possuem tempo suficiente para a aposentadoria.

A idéia de continuar a trabalhar na Prefeitura o deixa satisfeito? 10% responderam “sim”; e 90% responderam “não”: apesar da estabilidade, a maioria encontra-se bastante desmotivada, o que explica tal resultado.

Análise das sugestões e/ou considerações dos servidores → Através das sugestões e considerações descritas pelos servidores, verifica-se a necessidade da análise dos elementos dos processos de trabalho do programa. Apresenta-se a seguir as principais sugestões, uma vez que estas contribuem de forma importante para a valorização do trabalho e para o planejamento da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

- Realizar reuniões de equipe quinzenalmente, a fim de propor assuntos para discussão e execução do planejamento de melhoria dos processos internos;
- Avaliar e simplificar os fluxos das atividades e processos correntes;
- Padronizar as rotinas internas da área administrativa;
- Se fazer cumprir o manual interno dos procedimentos da área administrativa e clínica;
- Deixar claro as responsabilidades e tarefas que cada profissional deve exercer;
- Elaborar proposta quanto às alterações de documentos emitidos pela Secretaria de Saúde;
- Definir melhor as atribuições que se sobrepõe a outras Secretarias e Administrações Indiretas;
- Promover reuniões de análise dos resultados obtidos e discutir oportunidades de melhorias;
- Melhorar a comunicação interna;
- Melhorar a estrutura física do imóvel onde funciona o programa, proporcionando melhores condições (mais confortáveis e seguras) para a realização do trabalho de todos os funcionários, assim como o fornecimento de todos os recursos necessários para a realização das atividades propostas pelo programa;
- Aquisição de mobiliário e equipamentos novos, manutenção do computador e seus acessórios;
- Aumentar o quadro de servidores na função de enfermagem, para atender às demandas com maior rapidez;
- Solicitar à Secretaria de Saúde e Recursos Humanos, cursos (treinamentos/capacitação) sobre a Qualidade no Serviço Público, Motivação, Relações Interpessoais, Ética Profissional e outros que se façam necessários a suprir as deficiências deste grupo de trabalho;
- Atualizar os programas de informática;
- Disponibilizar acesso à Internet;
- Elaborar relatórios de indicadores do nível de eficiência da prestação de serviços do programa;
- Elaborar *folders* para divulgar e conscientizar a população e a própria Prefeitura sobre a importância deste programa para a sociedade Resendense;
- Buscar parcerias de divulgação através das Secretarias Regionais, programas afins, escolas municipais e estaduais da região;
- Promover reuniões de confraternização fora do local de trabalho.

Na pesquisa junto aos usuários, foram entrevistados adolescentes e responsáveis. Os usuários do programa são adolescentes, com idades entre 12 e 20 anos, a maioria do sexo feminino, com grau de instrução que variam de 1º a 2º graus, sendo que parte deles parou de estudar. Como a maioria dos usuários é de menores, é usual serem acompanhados por seus responsáveis, razão pela qual estes também responderam ao questionário como usuários. Os resultados sobre os fatores que influenciam a qualidade do atendimento, de acordo com a percepção dos usuários, são apresentados a seguir.

Ambiente Físico do Programa → Você considera o ambiente do programa adequado para prestar um atendimento de qualidade? 60% responderam “sim”; 30% responderam “pouco”; e 10% responderam “não”: Os usuários que responderam “pouco” e “não”, disseram que o ambiente poderia oferecer um pouco mais de conforto, água mineral, melhores banheiros.

Respeito com os Usuários e Interesse em atender com qualidade → Você se sente respeitado pelos profissionais que lhe prestam atendimento? 60% responderam “sim”; e 40% responderam “não”: os 40% dos usuários que responderam “não”, sentem-se desrespeitados quando esperam atendimento por mais de 10 minutos e constatam que o profissional está “tomando um cafezinho” e quando não são atendidos e nem avisados sobre a ausência do profissional.

Os funcionários demonstram ter interesse em prestar um atendimento de qualidade? 60% responderam “sim”; e 40% responderam “às vezes”: existe uma grande confiança da parte dos usuários em relação a alguns profissionais, por quem tem bastante respeito e admiração. Tal fato justifica os 60% positivos. Os demais 40% justificaram a opção “às vezes” dizendo que não têm empatia com alguns profissionais que transmitem a eles certa insegurança e irritação.

Você é avisado com antecedência sobre remarcação de consulta? 40% responderam “sim”; 30% responderam “às vezes”; e 30% responderam “não”: o fato de alguns usuários não conseguirem ser avisados a tempo, deve-se a dificuldade de realizar ligações para telefones móveis. O Programa não possui meios para isso. Muitos também não possuem telefone e o programa não tem meios de avisá-los pessoalmente.

Satisfação quanto aos serviços oferecidos pelo programa → Você se sente satisfeito quando procura os serviços deste Programa de Saúde? 50% responderam “sim”; 30% responderam “mais ou menos”; 10% responderam “pouco”; e 10% responderam “não”: a maioria dos usuários sentem-se atendidos em suas necessidades.

Paciência com os Usuários → O funcionário demonstra ter paciência e atenção com você, ao atendê-lo? 50% responderam “sim”; e 50% responderam “às vezes”: os usuários acham a maioria dos profissionais educados e atenciosos, porém, reclamaram de alguns deles serem muito secos no trato com eles e desatenciosos por algumas vezes.

Esclarecimento de dúvidas → Você acha que os funcionários estão preparados para esclarecer suas dúvidas e dar orientações devidas? 80% responderam “sim”; e 20% responderam “pouco”: os 20% que responderam “pouco” relataram não sentir-se à vontade para esclarecer suas dúvidas com alguns profissionais.

Clareza e objetividade → Em sua opinião, quando o funcionário lhe presta uma informação ou orientação, ele procura ser claro e objetivo? 80% responderam “sim”; e 20% responderam “pouco”: os usuários que responderam “pouco” relataram que não conseguem entender algumas informações e/ou orientações.

Tempo de Espera → O tempo de espera no local de atendimento é adequado? 20% responderam “sim”; 20% responderam “mais ou menos”; e 60% responderam “não”.

Quando você vai agendar consulta, consegue vaga para um dia próximo? 20% responderam “sim”; 40% responderam “às vezes”; e 40% responderam “nunca”: dependendo da especialidade, existe demora em conseguir uma vaga. Tal fato deve-se a insuficiência de profissionais para atender à determinada demanda.

Sugestões/Reclamações:

- Apesar de ser longe, é de fácil acesso;
- Tem pouca coisa interessante para o adolescente;
- Pouca disponibilidade de medicamentos;
- Ter uma sala de espera mais confortável;
- Ter mais atividades educativas;
- Ter mais medicamentos disponíveis;
- Aumentar número de vagas para ginecologista;
- Ter atividades culturais e de lazer;
- Oferecer vale transporte para todos os adolescentes do Programa;
- Aumentar número de vagas para a enfermeira.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico realizado permitiu identificar o nível de motivação e satisfação do trabalho, a partir da percepção dos servidores de um programa de Saúde ligado à Secretaria Municipal de Saúde. Através da análise dos dados, verificou-se que, de maneira geral, os servidores encontram-se insatisfeitos em relação aos Fatores Higiênicos definidos por Herzberg. Os fatores mais relevantes que influenciam este resultado são: Ambiente Físico, Política salarial, Salário, Benefícios, Oportunidade de crescimento profissional e Treinamento. Portanto, pode-se considerar que esse conjunto de fatores encontra-se precário na visão dos servidores, o que se infere ser a causa de insatisfação. Os fatores de relacionamento com a chefia e entre os servidores, assim como o trabalho em equipe apresentam-se “parcialmente” positivos: apesar de 100% responderem que tem um bom relacionamento com a chefia imediata, 20% mantém relações de amizade com a chefia fora do ambiente de trabalho e 80% mantém um relacionamento cordial o suficiente para manter um bom clima organizacional. Quanto à competência da chefia imediata, a maioria admite que ela seja competente em assuntos relacionados à sua área de atuação, mas deixa a desejar na parte administrativa, quanto às falhas no que diz respeito ao tratamento igualitário dispensado aos funcionários, falhas na comunicação interna e falta de “pulso” para resolver questões como atrasos e faltas excessivas.

Quanto à análise dos Fatores Motivacionais, os servidores apresentam-se desmotivados, sendo os principais fatores: Valorização, Comunicação, Comprometimento, Reconhecimento, Oportunidades de crescimento e futuro profissional e Permanecer na prefeitura. Declararam estar satisfeitos em relação à Imagem, Responsabilidade, Realização e segurança profissional. É importante ressaltar que sentem-se satisfeitos em trabalhar no citado local, em decorrência da flexibilidade existente, tranquilidade do fluxo de trabalho, comodidade, localização. Em relação à realização profissional, sentem-se satisfeitos apenas porque exercem a profissão que escolheram. Dos 90% que se sentem realizados, 40%

continuam investindo na carreira, participando de congressos e cursos de capacitação e extensão. Quanto à segurança profissional, entenderam a pergunta como estabilidade no emprego e, em relação a este ponto, sente-se seguros e satisfeitos.

Quanto aos usuários, estes se encontram satisfeitos com o ambiente geral do programa, com o atendimento respeitoso e educado e com o interesse que a maioria dos funcionários demonstra ter na prestação do atendimento. Também apresentam satisfação quanto ao atendimento de suas dúvidas, orientações e informações solicitadas. Em relação à qualidade dos serviços prestados e paciência e atenção dos profissionais no atendimento, os resultados mostraram haver uma tendência grande à insatisfação, pois alguns usuários não sentem-se à vontade, seguros e satisfeitos com certos profissionais. Percebem que em determinados dias, o profissional não está bem e isso interfere na qualidade do atendimento prestado. Há também, grande insatisfação quanto ao tempo de espera na recepção e o tempo entre a marcação de consultas e a realização das mesmas. No item sugestões/reclamações do questionário respondido, os fatores mais relevantes foram a necessidade de aumentar o número de vagas do serviço ginecológico e de enfermagem.

Avaliou-se através deste estudo que, embora os servidores encontrem-se insatisfeitos com as condições de trabalho e desmotivados, isto não tem interferido de forma perceptível no atendimento ao usuário, pelo fato de apresentarem um grau de comprometimento razoável e se sentirem responsáveis pela realização de suas tarefas quando presentes no ambiente de trabalho. Pode-se detectar, por meio de observação por parte da autora, empatia do servidor com alguns pacientes, quando está prestando o atendimento ao usuário. Entretanto, a insatisfação e desmotivação dos mesmos têm gerado um grande mal-estar entre a equipe de trabalho. O Programa ficou muito tempo sem uma Coordenação oficial e vem enfrentando dificuldades há alguns anos. A autora observou que nos últimos dois anos, o índice de insatisfação e desmotivação vem aumentando, junto ao índice de absenteísmo. Além disso, outro agravante é que nenhum dos funcionários cumpre seu horário integralmente. Como consequência, isso acaba por gerar um conflito silencioso entre os funcionários, que resulta em atitudes como, por exemplo, levar funcionários anteriormente comprometidos com o trabalho, horário e assiduidade, a cometer as mesmas faltas, relaxando ou não executando a contento as tarefas previstas. Há também um índice elevado de funcionários com problemas de saúde, os quais precisam se ausentar do ambiente de trabalho. Outra observação da autora é que, por conta dessas faltas, alguns funcionários, ao faltarem não têm a preocupação de desmarcar as consultas, geram contratempos junto aos pacientes: estes se deslocam até o local de atendimento e não são atendidos, perdendo tempo e tendo impactos financeiros devido ao gasto com transporte, relevante nas classes menos favorecidas.

Dois meses após a posse do novo Prefeito, o Programa ganhou uma nova coordenação, que, conforme regimento interno, é escolhida pelo voto direto da equipe a qual o constitui. Tal fato não aconteceu dessa forma e isso também gerou certo desconforto entre alguns funcionários. Agora, a nova coordenação tem pela frente, além de cumprir a missão a qual se destina o Programa, o desafio de tentar reverter esta situação o quanto antes, resgatando a motivação, satisfação, confiança e auto-estima dos funcionários, aumentando assim, o índice de satisfação dos usuários do serviço.

Com a análise das sugestões e considerações fornecidas pelos servidores, constatou-se que é possível resgatar também o total comprometimento por parte destes, com a organização. Acredita-se que, esses elementos descritos irão auxiliar na modernização do processo produtivo, que deverão refletir em um conjunto de ações que visam melhorar os processos existentes, eliminando etapas desnecessárias, racionalizando, reavaliando tarefas, otimizando os trabalhos, facilitando a integração e o compartilhamento de informações, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados e valorizando os seus recursos humanos.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K.** Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHAHAD, J. P. Z.** Recursos Humanos e Gastos com Pessoal no Setor Público Brasileiro. Revista de Administração Pública, FGV - Rio de Janeiro, v. 27, p. 15-27, 1993.
- CHIAVANETO, I.** Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1990.
- DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F.** Por um trabalho, fator de equilíbrio. RAE. São Paulo, v. 33, n. 3, p.98-104, maio/jun. 1993.
- ESTEFANO, E. V. V.** Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.
- FERREIRA, F. G.** Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.** Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional, E.P.U. 1986.
- HERZBERG, F.** Novamente: como se faz para motivar funcionários? Biblioteca Harvad, v.1, n. 13, 1975.
- McGREGOR, D.** O lado humano da empresa. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- MEIRELLES, H. L.** Direito administrativo brasileiro. 16 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.
- MOTTA, P. R.** Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser diferente, 8ª edição, Rio de Janeiro, Record, 1997.
- MUJALLI, W. B.** Administração pública: servidor público, serviço público. Campinas: Bookseller, 1997.
- REGIS FILHO, G. I.; LOPES, M. C.** Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de saúde pública da Secretaria de Saúde de Itajaí – (SC). segunda parte: perfil dos servidores e nível de satisfação. R. Ci. Saúde, Florianópolis, v. 15, n. 1,2, p.163-190, jan./dez. 1996.
- REGIS FILHO, G. I.; LOPES, M. C.; MICHELS, G.** Democratização da administração em serviços de saúde pública do Taylorismo à gestão participativa. R. Ci. Saúde, Florianópolis, v. 17, n. 2, p.13-19, jul./dez. 1998.