

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
DIRETORIA REGIONAL DE BRASÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE
COLETIVA
ESPECIALIZAÇÃO EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA

DORIVALDA PEREIRA TEOTONIO
JOSÉ UIRES GARCIA
MARIA DE FÁTIMA BATISTA LIMA DE CARVALHO
YÁSKARA LEONORA DE MATTOS LIMA

**FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS DA TEORIA
DE HERZBERG ENCONTRADOS NAS QUATRO
TURMAS DOS ALUNOS PARTICIPANTES DO CURSO
DE ESPECIALIZAÇÃO EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA –
ANO 2008.**

**BRASÍLIA
2008**

DORIVALDA PEREIRA TEOTONIO
JOSÉ UIRES GARCIA
MARIA DE FÁTIMA BATISTA LIMA DE CARVALHO
YÁSKARA LEONORA DE MATTOS LIMA

**FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS DA TEORIA
DE HERZBERG ENCONTRADOS NAS QUATRO
TURMAS DOS ALUNOS PARTICIPANTES DO CURSO
DE ESPECIALIZAÇÃO EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA –
ANO 2008.**

**Monografia apresentada ao Programa de
Pós- graduação em Saúde Coletiva da
Diretoria Regional de Brasília como
requisito para obtenção do título de
Especialista em Vigilância Sanitária.**

**Orientador: Prof. Luiz Antonio Almeida Melo, Mestre em
Administração.**

**Brasília
2008**

Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Luiz Neunzig – Bibliotecária CRB 1/2.175

F254f Fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Herzberg encontrados nas quatro turmas dos alunos participantes do curso de especialização em vigilância sanitária – ano 2008 / Dorivalda Pereira Teotonio; José Uires Garcia; Maria de Fátima Batista Lima de Carvalho; Yáskara Leonora de Mattos Lima — Brasília: [s.n], 2008.
43 f.

Monografia (Especialização em Vigilância Sanitária) – Programa de Pós-graduação em Saúde Coletiva, Diretoria Regional de Brasília, 2008.

1. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. 2. Frederick Herzberg. 3. Motivação. 4. Satisfação no Emprego. 5. Teoria dos Dois Fatores. I. Título.

CDD: 614.40981

DORIVALDA PEREIRA TEOTONIO
JOSÉ UIRES GARCIA
MARIA DE FÁTIMA BATISTA LIMA DE CARVALHO
YÁSKARA LEONORA DE MATTOS LIMA

**FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS DA TEORIA DE
HERZBERG ENCONTRADOS NAS QUATRO TURMAS DOS
ALUNOS PARTICIPANTES DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
EM VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANO 2008.**

Esta Monografia foi julgada e aprovada para obtenção
do Grau de **Especialista em Vigilância Sanitária** no
Programa de Pós-graduação em Saúde Coletiva da
Diretoria Regional de Brasília

Brasília, 15 de outubro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Antonio Almeida Melo, Mestre,
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Orientador

Profa. Rose Marie Caetano, Doutora
Ministério da Saúde
Parecerista

Prof. João Ulisses Rabelo Pimenta, Mestre
Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX
Parecerista

Resumo

CARVALHO, Maria de Fátima Batista Lima de; GARCIA, José Uires; LIMA, YÁSKARA Leonora de Mattos; TEOTONIO, Dorivalda Pereira. **Fatores motivacionais e higiênicos da Teoria de Herzberg encontrados nas quatro turmas dos alunos participantes do Curso de Especialização em Vigilância Sanitária – 2008.** 43f. Monografia de Conclusão de Curso (Especialização) – Diretoria Regional de Brasília, Fundação Oswaldo Cruz, Brasília. 2008.

O presente estudo trata-se dos fatores motivacionais e higiênicos da Teoria de Frederick Herzberg. O trabalho consistiu na aplicação de um questionário para os servidores da Anvisa matriculados nas quatro turmas do Curso de Especialização em Vigilância Sanitária - ano 2008, Brasília – Distrito Federal. O objetivo do trabalho era identificar nas turmas quais fatores motivacionais e higiênicos da Teoria de Herzberg eram predominantes. O resultado do trabalho mostrou que dos doze fatores pesquisados, os quatro primeiros preponderantes são motivacionais. Com relação aos fatores higiênicos chamou atenção o índice elevado de servidores que responderam nos intervalos de 0 a 10 sobre a falta de competência da chefia e condições do ambiente de trabalho. Segundo a literatura os fatores higiênicos são passíveis de intervenção e correção pelos gestores. O resultado geral apontado pelo estudo demonstrou que o grupo de servidores pesquisados possui perfil motivacional elevado. Para a Anvisa isso é importante pois, a motivação é uma característica fundamental para o desempenho profissional satisfatório dos trabalhadores nas organizações tanto públicas como privadas, o que muito ajudará a ANVISA no cumprimento de sua missão.

Palavras – chave: Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Frederick Herzberg, Motivação, Satisfação no emprego, Teoria dos Dois Fatores.

Abstract

CARVALHO, Maria de Fátima Batista Lima de; GARCIA, José Uires; LIMA, YÁSKARA Leonora de Mattos; TEOTONIO, Dorivalda Pereira. **Fatores motivacionais e higiênicos da Teoria de Herzberg encontrados nas quatro turmas dos alunos participantes do Curso de Especialização em Vigilância Sanitária – 2008.** 43f Monografia de Conclusão de Curso (Especialização) – Diretoria Regional de Brasília, Fundação Oswaldo Cruz, Brasília. 2008.

The present study addresses the motivational factors and hygienic of the theory of Frederick Herzberg. The work consisted in an application of a questionnaire to the Anvisa's servers registered on the four classes of Curso de Especialização em Vigilância Sanitária (Specialization Course in disease surveillance) - in 2008, Brasília – Federal District. The work objective was to identify in the classes which motivational factors and care of the theory of Herzberg were predominant. The outcome of the study showed that of the twelve factors studied, the first four are predominant motivation. With regard to the hygienic factors drew attention the high levels of servers the answer in the intervals of 0 to 10 about the lack of competence of leadership and conditions of the working environment. According the literature the care factors are liable to intervention and correction by managers. The general result pointed by the study demonstrated that the servers groups searched have high profile motivational. To the Anvisa this is important because the motivation is a key feature to the satisfactory professional performance of workers in organizations both public and private, which will help a lot the Anvisa in carrying out their mission.

Key - words: National Health Surveillance Agency, Motivation, Job Satisfaction, Theory of two factors.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Número de entrevistas por sexo.....	24
Figura 2: Número de entrevistados por idade.....	24
Figura 3: Número de entrevistados por cargo	25
Figura 4: Número de entrevistados por tempo de Anvisa	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentagem de participantes por intervalo de nota segundo os fatores motivacionais e higiênicos	27
Tabela 2: Posição dos fatores motivacionais e higiênicos de acordo com o grau de importância	28
Tabela 3: Percentual de mulheres por intervalo de notas, segundo os fatores motivacionais e higiênicos.....	29
Tabela 4: Percentual de homens por intervalo de nota, segundo os fatores motivacionais e higiênicos.....	30
Tabela 5: Percentual de pessoas por idade – idade de 26 a 30 anos.....	31
Tabela 6: Percentual de pessoas por idade – idade de 31 a 35 anos.....	31
Tabela 7: Percentual de pessoas por idade – idade de 31 a 40 anos.....	32
Tabela 8: Percentual de pessoas por idade – idade acima de 40 anos.....	32
Tabela 9: Percentual por cargo – Especialista.....	33
Tabela 10: Percentual por cargo – Analista.....	34
Tabela 11: Percentual por cargo – Outros Cargos.....	35

Sumário

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	12
2.1	Objetivo Geral	12
2.2	Objetivos Específicos	12
3	REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1	Teorias Comportamentais e Motivacionais	13
4	METODOLOGIA	22
4.1	Processo	22
4.2	Perfil dos Participantes da Pesquisa	24
4.3	Ambiente da Pesquisa	26
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
5.1	Tratamento das Informações	27
5.2	Resultado Geral	28
5.3	Resultado por Sexo	29
5.4	Resultado por Idade	31
5.5	Resultado por Cargo Ocupado	33
6	CONCLUSÕES	36
	REFERÊNCIAS	39
	ANEXO	41

1 INTRODUÇÃO

Mudanças substanciais no ambiente das organizações têm levado as empresas a buscar cada vez mais o envolvimento dos empregados como forma de gerar resultados sustentáveis. Essas alterações ambientais - a exemplo do fenômeno da globalização, com o conseqüente aumento da concorrência - produzem transformações na gestão das organizações, tais como decisões mais rápidas, maior flexibilidade, menores custos administrativos e diferentes e cada vez mais criativas formas de organizar o trabalho num cenário de alta qualificação humana e inovação tecnológica.

Nesse ambiente, ganha importância a capacidade de as organizações conseguirem manter um quadro de profissionais satisfeitos e que, espontaneamente, se comprometam com as estratégias, os planos e os resultados organizacionais.

Na busca de instrumentos que possibilitem entender os mecanismos que levam as pessoas a se dedicarem de forma diferenciada no trabalho, as organizações têm centrado suas ações na identificação de objetivos comuns (organização/pessoas) e na busca de referencial teórico que embase uma abordagem científica no trato das questões do comportamento humano. Uma dessas abordagens centra-se na questão do estudo da motivação das pessoas e nos fatores que levam à satisfação no trabalho.

A motivação humana é um tema desafiador. O estudo das várias escolas que estudam o tema não aponta uma fórmula única ideal para lidar com o assunto e destacam os gestores como atores estratégicos na mobilização dos grupos de trabalho na obtenção dos resultados que as organizações demandam e precisam.

Segundo Cecília W. Bergamini (1997), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. Assim o conhecimento do que poderia levar um profissional à verdadeira motivação dentro de uma instituição é um

componente primordial para que as organizações possam garantir o cumprimento de sua missão.

Os estudos sobre o tema apontam que os fatores motivacionais, quando são oriundos de fonte externa, têm curta duração e são limitados, precisando ser alimentado constantemente, tornando-se um ciclo, associando-se a questões temporais que apenas levam a pessoa a se movimentar a partir de um estímulo. O Sistema de premiação/recompensa financeira, utilizado tanto pelas empresas privadas como públicas, além comprovadamente não apresentar resultados duradouros no tempo, não é recomendado, conseqüentemente, para uma abordagem que leve ao aumento da satisfação/motivação das pessoas.

Para as instituições, a forma de lidar com a motivação humana é atuar sobre os fatores de satisfação que contribuirão para atender às necessidades das pessoas e, desta maneira, criar as condições que possam atingir os seus padrões individuais de satisfação no próprio ambiente de trabalho.

A complexidade do tema e a sua importância para os resultados organizacionais, instigantes por natureza, motivaram a realização do presente estudo junto a profissionais da Anvisa, buscando-se entender quais os fatores preponderantes na satisfação no trabalho, visto que grande parte desses servidores foi recentemente admitida e engajada ao trabalho juntamente a outros com diferentes vínculos empregatícios e que, ainda, se encontra em fase de formação de uma identidade de grupo.

Portanto, os resultados do estudo serão de grande valia para os gestores da ANVISA entenderem as complexidades que levam à satisfação de um grupo de pessoas que nos últimos quatro anos começou a trabalhar junto, vindas das mais diferentes regiões do país, com valores e culturas diversas, graduadas em diferentes especialidades e, algumas, com escolaridade em nível de pós-graduação *stricto sensu*. Esse entendimento poderá direcionar a definição dos instrumentos de gestão de pessoas, o estabelecimento da grade dos cursos de desenvolvimento técnico e gerencial dos profissionais, além de possibilitar a

discussão interna sobre os estilos gerenciais adequados para mobilizar essas pessoas em torno dos objetivos da Agência.

Optou-se por pesquisar os profissionais participantes do curso de Especialização em Vigilância Sanitárias, no intervalo de uma determinada disciplina, o que, além de facilitar a aplicação do questionário, ofereceu um retorno imediato pela totalidade dos presentes em sala de aula, no momento da aplicação do questionário. No período da realização da pesquisa participavam do curso cerca de 200 profissionais, distribuídos em 04 turmas.

O estudo foi realizado tendo como referencial a Teoria de Dois Fatores ou Teoria da Motivação-Higiene, formulada por Herzberg e teve a participação de 127 (cento e vinte e sete) alunos, obtendo-se o retorno de mais de 60% do total de participantes em potencial.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores motivacionais e higiênicos, segundo a Teoria de Herzberg, predominantes nas turmas 5 a 8 do Curso de Especialização em Vigilância Sanitária ANVISA.

2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar o perfil motivacional de uma parcela de servidores da ANVISA, levando-a a uma reflexão sobre o desempenho do seu trabalho.

b) Fornecer aos gestores, informações referentes ao perfil motivacional dos servidores da Agência.

c) Auxiliar na definição das ações necessárias à mobilização dos servidores em torno das estratégias, planos e metas da Agência.

d) Estabelecer parâmetros auxiliares para a formulação das políticas de gestão de pessoas e no desenvolvimento de instrumentos de gestão.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Teorias Comportamentais e Motivacionais

3.1.1 Teoria de Abraham Maslow ou Teoria da Hierarquia das Necessidades:

A teoria das necessidades de Maslow compreende a motivação como uma força gerada por necessidades insatisfeitas e manifestadas como uma busca de satisfação dessas necessidades. Estar motivado é estar propenso a agir para satisfazer necessidades. A motivação aumenta ou diminui de intensidade na proporção inversa do aumento ou diminuição da intensidade da satisfação relativa às necessidades.

Também pode ser compreendida e considerada que a motivação tem como origem as necessidades (estado de carência) do indivíduo e se manifesta como busca de satisfação dessas necessidades. Segundo esta teoria, as necessidades humanas básicas estão estruturadas em cinco níveis hierárquicos, os quais, a partir do nível mais baixo são construídos pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização; a medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas, o indivíduo busca a satisfação necessidades de nível mais elevado; e quanto maior o grau de satisfação de uma necessidade, menor será sua força motivacional, e, inversamente quanto maior a carência maior a motivação. (apud MASLOW, 1970; MCGREGOR, 1999).

Cinco Níveis de Necessidades segundo Maslow:

- 1) Necessidades de Auto-Realização
- 2) Necessidades de Auto Estima
- 3) Necessidades Sociais ou de Amor
- 4) Necessidades de Segurança
- 5) Necessidades Fisiológicas

A teoria da Maslow sofreu críticas quando se diz que uma pessoa pode estar auto-realizada sem ter alguma necessidade fisiológica satisfeita, ou seja, a teoria é aceita, embora os aspectos hierárquicos dessas necessidades sejam questionáveis.

A teoria de Maslow dá uma idéia de ciclo, o ciclo motivacional e quando esse ciclo não se realiza, o indivíduo fica frustrado levando-o assumir atitudes diversas: agressividade, nervosismo, insônia, distúrbio circulatórios ou digestivos, passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, não colaboração, etc. “Mas se as necessidades não forem satisfeitas não quer dizer que o individuo continue frustrado; a necessidade é transferida ou compensada = ciclo motivacional- necessidade realizada - surgimento de outra em seu lugar” (FAJOSES, 2003, p.4).

Em síntese, os estudos apontam que os desejos mais altos de escala ou pirâmide, só serão realizados quando os que estão mais abaixo estiverem mais ou menos satisfeitos.

Até o presente momento, muitos administradores utilizam a teoria da hierarquia das necessidades como referência para lidar com os desafios da motivação, embora, mediante as suas experiências prática, sabem que a motivação das pessoas no trabalho requer entender as diferenças culturais e individuais.

Ainda segundo Fajoses (2003), em suas observações de estudos sobre o tema, não há evidência de que as necessidades ocorram seguindo alguma seqüência coerente. As necessidades fisiológicas e de proteção são as únicas que se apresentam de maneira coerente.

3.1.2 Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor, insatisfeito com a inadequação do modelo de relações humanas que dizia que o sucesso nas organizações dependia da capacidade de prever e controlar o comportamento humano e baseado em suas experiências construiu a Teoria X e Y. A teoria de McGregor aborda a questão da motivação e da satisfação do trabalho, considerando dois pontos de vista:; uma leva em consideração a visão tradicional da Administração e a outra, uma

a visão mais flexível dentro da empresa. A teoria foi publicada primeiramente em 1960 com o título *The Human Side of Enterprise*.

Teoria X

É baseada em uma visão que coloca o homem como um ser preguiçoso, que não tem ambições, não gosta de assumir responsabilidades e que prefere ser dirigido e controlado. A teoria enfoca que o homem congrega com os mesmos objetivos da empresa onde exerce suas atividades, não gosta de correr riscos, não tem autocontrole e autodisciplina. Também prega que o homem é movido por objetivos econômicos, não tem iniciativa individual e nem criatividade.

O ser humano quando se encontra nesse estágio é facilmente manipulado pela empresa. A arbitrariedade vem de cima para baixo gerando controle no comportamento apresentado no trabalho pelos liderados.

Teoria Y

É oposta aos princípios da teoria X. O homem é visto como de comportamento diferenciado, principalmente sobre a motivação básica; o mesmo tem potencial de desenvolvimento e crescimento.

No entanto, para que isso ocorra, a administração deve criar condições para que as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais e também os objetivos da empresa. A participação de todos na empresa é democrática e baseada em valores humanos e sociais. Os dirigentes da empresa descentralizam as decisões e delegam responsabilidades.

Mesmo sendo considerada uma teoria de opostos, a teoria de McGregor é vista de maneiras diferenciadas. Segundo Fajoses (2003), alguns autores consideram o trabalho de McGregor como uma teoria básica de motivação, enquanto outros acham que é uma filosofia da natureza humana e se encaixa

mias logicamente na discussão de liderança do que em teorias básicas da motivação.

3.1.3 Teoria de David McClelland

Partindo dos estudos de Maslow e McGregor, McClelland identificou três necessidades secundárias ou adquiridas socialmente: poder, afiliação e realização. Cada uma delas está relacionada a alguma forma de comportamento, que pode influenciar a carreira do indivíduo de forma positiva ou negativa, de acordo com as exigências do cargo, do clima e da cultura organizacional.

O que caracteriza as três necessidades são:

- a) Necessidade de Poder: exercer influência sobre o comportamento de outras pessoas;
- b) Necessidade de Afiliação: é a necessidade de pertencer e ser aceito socialmente por algum grupo;
- c) Necessidade de Realização: é a necessidade de estabelecer metas profissionais arriscadas e difíceis e receber reconhecimento pelo sucesso. (apud HAMPTON, 1983, p.56-57).

3.1.4 Teoria da Expectância

Modelo construído por Victor Vroom, essa teoria fundamenta-se no fato de que as pessoas adotam um comportamento na medida em que acreditam que irá contribuir para a obtenção das recompensas desejadas.

É baseada em quatro postulados: A) não é só o indivíduo ou o seu meio que determinam o comportamento. A organização também influencia o comportamento das pessoas através de pagamento e supervisão. B) muitos comportamentos é o resultado de decisões individuais. C) as pessoas têm diferentes necessidades, interesses e objetivos individuais. D) as pessoas decidem com base na percepção do grau em que dado comportamento lhe traz recompensa. (PASQUETTI, 2004, p. 4).

3.1.5 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

A Teoria de Frederick Herzberg conhecida como Teoria Motivação-Higiene ou Teoria dos Dois Fatores, surgiu em decorrência de estudos de Herzberg na década de 50.

A indústria precisava aumentar os níveis de produtividade e não havia trabalhadores disponíveis para contratação, assim era necessário encontrar mecanismos que fizessem com que os trabalhadores já existentes aumentassem sua produtividade.

Frederick Herzberg começou seus estudos levando em consideração trabalhos de Maslow já existentes e também o movimento das Relações Humanas nas organizações, que começava a investigar o comportamento humano, principalmente a questão da motivação.

O estudo foi feito primeiramente com 13 (treze pessoas). Consistia em que as pessoas respondessem perguntas sobre momentos bons e momentos ruins em relação a alguma fase da vida em que estavam trabalhando. Um segundo projeto foi desenvolvido com mais 39 (trinta e nove) pessoas. Depois foram pesquisados cerca de 200 (duzentos) trabalhadores, de onze indústrias situadas em Pittsburgh, nos E.U.A. Foram pesquisados engenheiros e contadores, que eram considerados na época, trabalhadores importantes.

Herzberg percebeu nas respostas dos trabalhadores que existiam fatores que causavam satisfação e outros que causavam insatisfação no trabalho. Os fatores de satisfação apontavam crescimento profissional, já os que causavam insatisfação eram decorrentes das condições do ambiente do trabalho e não contrários aos satisfatórios, levando-o a classificá-los em fatores motivacionais e fatores higiênicos – fazendo uma analogia à higiene médica preventiva existente na época. Herzberg observou que quando os fatores higiênicos estavam presentes no ambiente de trabalho não causavam satisfação, apenas fazia com que os trabalhadores não sentissem insatisfação.

Os fatores motivacionais são relacionados à auto-realização profissional. São classificados em: possibilidade de crescimento pessoal e profissional, importância do trabalho, reconhecimento pelo trabalho e responsabilidade. Os fatores higiênicos são relacionados ao ambiente de trabalho. São

classificados em: faltam condições de trabalho, salários, relações interpessoais, políticas administrativas e segurança.

Segundo Fajoses (2003), os fatores motivacionais são construídos a partir do crescimento e da auto-realização que cada membro do grupo extrai de suas tarefas e do envolvimento de cada um.

Para Herzberg os fatores higiênicos preventivos satisfazem só as necessidades básicas e duram pouco. Os administradores quando atuam para melhorar esses fatores somente estão reduzindo a insatisfação no trabalho. Caso queiram contar sempre com funcionários motivados deverão sempre estar atentos e agindo sobre os fatores motivacionais.

Herzberg faz uma revisão do seu trabalho em 1987, apresentando exemplos práticos da aplicação mais diversificada, com mulheres, em outros países, inclusive países comunistas, com outras categorias profissionais, em outras cidades e novamente os resultados obtidos são semelhantes aos obtidos no estudo de 1959. O que confere mais credibilidades aos estudos anteriores.

Segundo Aquino e Oliveira (2004), Herzberg sugere na revisão de seus estudos que o termo “ampliação do cargo”, utilizado na versão anterior da Teoria Motivação-Higiene, seja substituído pelo termo “enriquecimento do cargo”, que engloba em seu conceito oportunidade de crescimento psicológico do funcionário, retirada de alguns controles, aumento de responsabilidades dos indivíduos pelo seu próprio trabalho, liberdade e autoridade no cargo, realização pessoal, ou seja, todos esses conceitos possuem correlação com os conceitos motivadores da Teoria Motivação-Higiene.

É inquestionável para as instituições e seus gestores o que seus profissionais podem trazer de retorno, quando se sentem motivados e satisfeitos com o trabalho que desenvolvem.

Vários são os estudos que têm como objetivo analisar os fatores que influenciam na motivação e satisfação das pessoas em seus empregos. Há estudos sobre motivação e satisfação tanto de servidores públicos como de trabalhadores de iniciativas privadas.

Faller (2004) em sua dissertação de mestrado fez um estudo de caso e analisou quais fatores influenciam a satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos municipais da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. Ele adotou principalmente a teoria de Herzberg para interpretar os resultados.

Os resultados desse estudo mostraram que os fatores motivacionais “a realização profissional, o reconhecimento e o gosto pelo trabalho”, e os fatores higiênicos “estabilidade, coleguismo e relacionamento com superiores” são os que mais influenciam os servidores pesquisados e são os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho. Para esses servidores, a insatisfação no trabalho é mais influenciada pelos fatores higiênicos “condições de trabalho, processo de comunicação, política salarial, descontinuidade administrativa e burocracia”, e pelos fatores motivacionais “resultados e falta de reconhecimento profissional”.

Gomes e Quelhas (2003) fizeram um estudo sobre a satisfação e da motivação dos funcionários de uma organização pública federal e adotaram a teoria da motivação-higiene de Herzberg e a teoria das necessidades de Maslow para interpretação dos resultados.

Os resultados desse estudo mostraram que de acordo com a teoria da motivação-higiene de Herzberg os fatores higiênicos remuneração, segurança e políticas e administração da organização são os que mais fortemente acentua a insatisfação no trabalho dos funcionários pesquisados. Para evitar a insatisfação no trabalho o fator relacionamento interpessoal é o que mais contribui. Entre os fatores motivadores a realização é o que mais contribui para a motivação dos funcionários no trabalho. Já o progresso funcional e o crescimento pessoal são aqueles que menos contribuem para essa motivação.

Os resultados também mostraram que a propensão dos funcionários para manifestar comportamentos adequados aos objetivos organizacionais é relativamente influenciada de forma positiva pela satisfação referente às necessidades *sociais e de auto-realização* e de forma negativa pela insatisfação referente às necessidades fisiológicas, de segurança e de estima.

Silva Júnior (2001) adotando a teoria dos dois fatores de Herzberg fez um estudo com funcionário de hotéis de João Pessoa para verificação do nível de satisfação no trabalho.

Segundo o autor desse estudo, dentre os 26 componentes que integraram as variáveis estudadas, 16 são fatores higiênicos e 10 são fatores de motivação, de acordo com a teoria de Herzberg. Pela avaliação das respostas obtidas no estudo verifica-se a presença de sete fatores higiênicos (turno de trabalho, carga de trabalho, relação tarefa/função, relacionamento com colegas, relacionamento com superiores, influência do relacionamento no trabalho, influência do salário no desempenho), e a presença de oito fatores de motivadores (relação trabalho/habilidades e conhecimentos, trabalho interessante, relação tarefas/aptidões, desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal, promoção, apoio ao estudo e a relação responsabilidade/autonomia). Pelos resultados obtidos o autor conclui que os funcionários dos hotéis de João Pessoa mostraram-se satisfeitos com o trabalho.

Em mais um trabalho baseado na teoria de Herzberg, intitulado “Estudo da Aplicabilidade da Teoria Motivação-Higiene em Engenheiros e Arquitetos da Caixa Econômica Federal da Bahia”, de Aquino e Oliveira (2004), a Teoria foi objeto de revisão. O trabalho faz uma revisão do livro de Herzberg “A Motivação para o Trabalho”, escrito em 1959. Esse estudo informa também a visão de outros autores sobre a referida teoria e informa que Herzberg fez uma revisão do estudo publicado em 1959, republicando-o em 1987. A segunda parte da dissertação é um estudo de caso utilizando a Teoria de Herzberg em servidores (engenheiros e arquitetos) ingressos através de concurso público realizado em 1995, que atuam na Caixa Econômica Federal da Bahia.

Ainda segundo Aquino e Oliveira (2004), os resultados do estudo da teoria Motivação-Higiene de Herzberg foram semelhantes aos estudos feitos na Bahia, pois “Os principais fatores responsáveis por insatisfação e os principais fatores responsáveis por insatisfação no estudo de Herzberg guardam boa conformidade com os obtidos no estudo em questão”.

3.1.6 Cecília Whitaker Bergamini:

É outra estudiosa do tema motivação. Segundo a autora a psicologia não conhece até hoje o número total de habilidades intelectuais, sendo importante conhecer cada vez mais o comportamento humano.

Ela diz que os fatores higiênicos ou de movimento de Herzberg são fatores estimuladores que duram até que as necessidades que os valoriza não estiver satisfeita.

Segundo Bergamini (1997), “a teoria das hierarquias de necessidades de Maslow é a teoria mais popular sobre a motivação dentro do referencial da literatura sobre comportamento organizacional”.

A autora diz ainda que

A motivação é uma força propulsora que tem suas forças frequentemente escondidas dentro de cada um, que a satisfação ou insatisfação que pode oferecer fazem parte integrante de sentimentos diretamente acessíveis somente a quem os experimenta. (BERGAMINI, 1997, p. 84).

4 METODOLOGIA

Para a consecução dos objetivos propostos no presente trabalho, baseado no levantamento de opinião de um grupo de servidores da ANVISA, participantes do Curso de Pós-Graduação: Especialização em Vigilância Sanitária apresentou-se a opção da realização de estudo exploratória.

O estudo foi dirigido a uma agência reguladora (ANVISA), por se considerar a possibilidade de recebimento de todo o apoio necessário à sua realização, visto que o mesmo se constitui em parte importante da conclusão de curso patrocinado pela própria Agência.

O trabalho trata de um estudo de caso baseado nos fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Frederick Herzberg.

4.1 Processo

Para viabilização do estudo foram 04 aplicações dos questionários junto a participantes das turmas 5 a 8 do Curso de Pós-Graduação - Especialização em Vigilância Sanitária, patrocinado pelo ANVISA e realizado sob a responsabilidade da Fundação Oswaldo Cruz, Diretoria Brasília.

Inicialmente foi elaborado o modelo de questionário e realizado teste com os próprios componentes da equipe de elaboração do estudo para avaliar o tempo máximo necessário para preenchimento do questionário, assim como validar a clareza e concisão do texto (vide anexo I).

O questionário se compõe de doze frases relacionadas do número 01 a 12. Das quais 06 (seis) frases expressam fatores motivacionais (frases com números ímpares) e as outras 06 (seis), expressam fatores higiênicos (frases com números pares).

Os participantes da pesquisa foram orientados para ordenar as frases, atribuindo notas de 0 a 20, em ordem crescente, segundo a importância em determinar a motivação.

Cada aplicação do questionário foi antecedida de explanação sobre a pesquisa e os seus objetivos, e sobre o correto preenchimento do questionário.

A escolha do instrumento – um questionário – foi a forma mais viável para colher um maior número de informações que nos levasse a identificar quais situações que mais favorecem a motivação/satisfação do grupo pesquisado.

A aplicação do questionário e a sua aplicação em sala de aula, também ofereceriam condições para se realizar o levantamento junto a um número significativo de pessoas e receber o retorno imediatamente. A decisão se mostrou adequada, pois em um curto tempo, a pesquisa foi realizada, tendo um retorno de mais de 60% da população alvo.

Participaram da pesquisa 127 servidores, distribuídos em 04 turmas, com média de 31 alunos por turma.

Em virtude do caráter exploratório do trabalho e da maneira como o levantamento foi realizado, o tratamento e a análise dos dados basearam-se tão somente nas respostas dos servidores.

Então, os questionários foram tabulados inicialmente para se conhecer o posicionamento de todo o grupo e, após, os mesmos foram tabulados por categoria – cargo, idade, tempo de serviço e sexo.

Os resultados foram então cotejados com a teoria do Herzberg para que se pudessem compreender as informações levantadas à luz do referencial teórico utilizado.

Durante a análise dos dados decidiu-se pela não tabulação da categoria Graduação, pois a mesma se mostrou sem relevância para os objetivos propostos pelo estudo.

4.2 Perfil dos Participantes da Pesquisa

O grupo de 127 que respondeu ao questionário apresentou o seguinte perfil:

a) **quanto ao sexo** - 46 (36,22%) - sexo masculino e 81 (63,78%) - sexo feminino, ou seja, houve uma predominância de mulheres participantes.

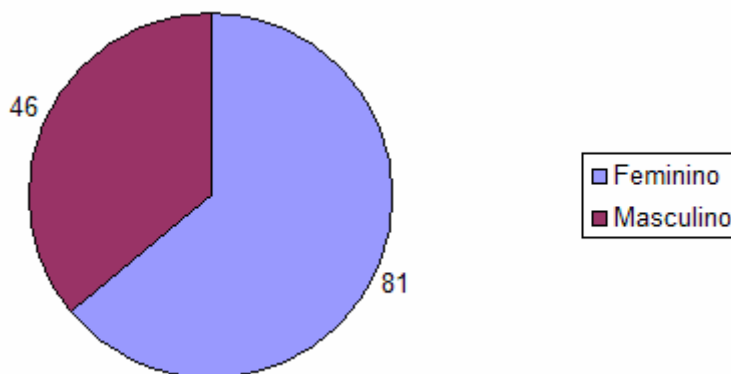


Figura 1 – Número de entrevistados por sexo.

b) **Quanto à idade** - 32 pessoas (25,20%) das 127 selecionadas têm de 26 a 30 anos, 41 (32,28%) têm de 31 a 35 anos, 21 (16,54%) têm de 36 a 40 anos e 32 (25,20%) têm mais de 40 anos de idade. É importante ressaltar que um participante não informou sua faixa etária. Portanto, verifica-se que a faixa de idade de 31 a 35 anos, compreende o maior número de pessoas, enquanto não existiu respondente na faixa de até 25 anos. Verifica-se ainda, que a maioria dos participantes (57,48%) tem até 35 anos de idade.

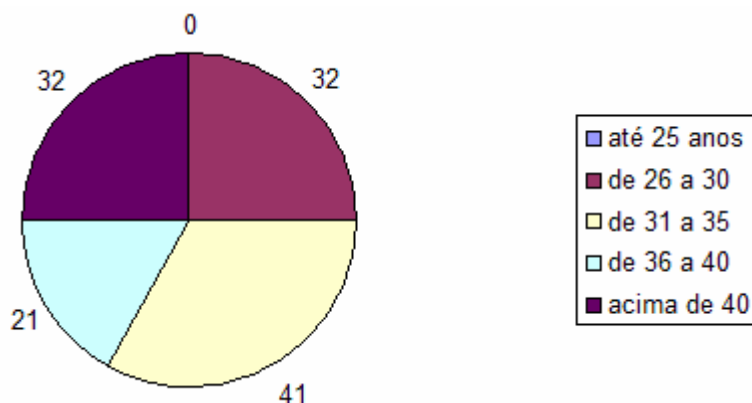


Figura 2 – Número de entrevistados por idade.

c) **quanto ao cargo** - A Figura 3 mostra o número de respondentes em relação aos cargos que ocupam na Anvisa. 98 (77,17%) são Especialistas em Regulação e Vigilância Sanitária, 11 (8,66%) são Analistas Administrativos e 18 (14,17%) ocupam outros cargos.

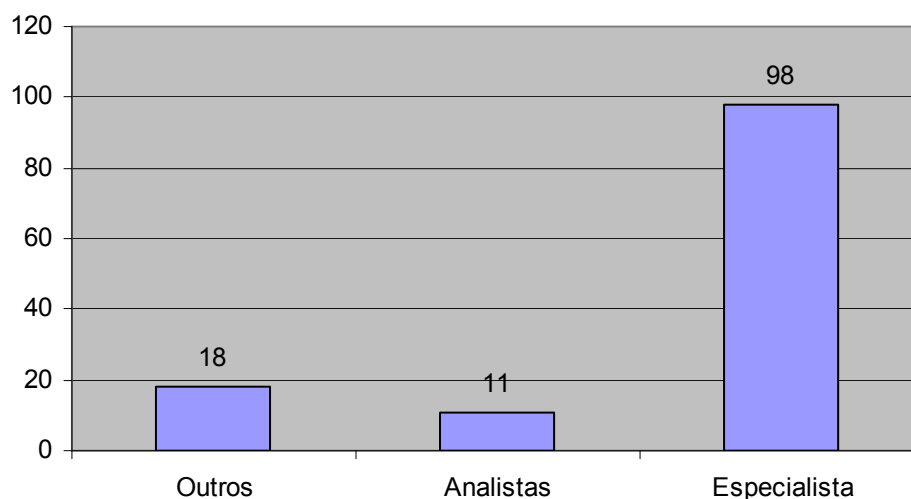


Figura 3 – Número de entrevistados por cargo.

d) **quanto ao tempo de serviço** - A Figura 4 mostra o número de pessoas em relação ao tempo que são servidores na Anvisa. 2 (1,57%) têm menos de 2 anos na Anvisa, 82 pessoas (64,57%) têm de 2 a 4 anos e 41 (32,28%) têm mais de 4 anos na Anvisa. Ressalta-se que dois participantes (1,57%) não informaram o tempo que trabalham na Anvisa.

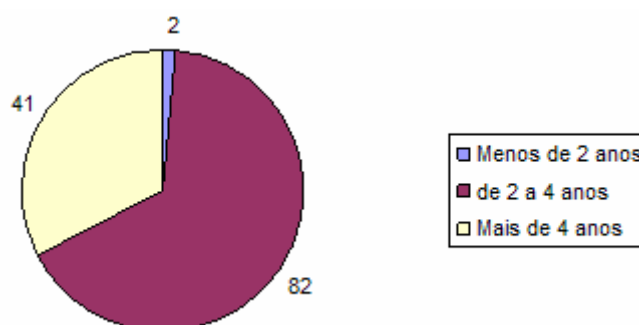


Figura 4 – Número de entrevistados por tempo na Anvisa.

4.3 Ambiente da Pesquisa

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária foi criada pela Lei 9.782, de 26 de janeiro de 1999, como uma autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério da Saúde, caracterizada pela independência administrativa, estabilidade de seus dirigentes e autonomia financeira, tendo por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados, bem como o controle de portos, aeroportos e fronteiras e, ainda compete à ANVISA coordenar o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. Como é uma instituição com menos de 10 (dez) anos de existência e que ainda está se consolidando, inclusive na área de recursos humanos, a pesquisa se justifica pela não existência de estudos dessa natureza na instituição.

As equipes de trabalho da Anvisa são formadas conforme atribuições regimentais de cada área. As áreas são classificadas em Áreas Meio e Áreas Fins. Nas Áreas Meio geralmente são lotados os servidores ocupantes do cargo de Analista Administrativo e outros profissionais de nível superior que possuem graduação de acordo com a especificidade do setor. Em geral os Especialistas em Vigilância Sanitária são lotados nas Áreas Fins (áreas com definições de processos e objetos de trabalho mais específicos). O quadro de pessoal da Anvisa é composto de:

a) quadro efetivo: Analista Administrativo – 147 servidores, Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária – 658 servidores e Técnico Administrativo – 93 servidores;

b) quadro específico - servidores integrantes do Plano Especial de Cargos – Lei 10.882/06: a) cargos de nível superior – 393 servidores e cargos de nível médio – 878 servidores.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Tratamento das Informações

Para análise dos dados coletados, foram criados os seguintes intervalos de notas: 0 – 5; 6 – 10; 11 – 15; e 16 – 20. A Tabela 1 mostra os percentuais de participantes que atribuíram notas em cada intervalo, para os fatores motivacionais e higiênicos.

Tabela 1 – Percentagem de participantes por intervalo de nota segundo os fatores motivacionais e higiênicos.

Fatores	% de pessoas por intervalo			
	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
1-Auto-realização (M)	8,55%	23,93%	28,21%	39,32%
2-Política Administrativa (H)	25,60%	28,80%	25,60%	20,00%
3-Reconhecidas e Valorizadas (M)	9,84%	24,59%	27,05%	38,52%
4-Competência da chefia (H)	26,61%	30,65%	20,16%	22,58%
5-Responsabilidade (M)	23,39%	36,29%	22,58%	17,74%
6-Condições do ambiente de trabalho (H)	23,77%	36,89%	26,23%	13,11%
7-Trabalho (M)	13,91%	20,00%	26,96%	39,13%
8-Relação interpessoal (H)	20,00%	28,00%	28,80%	23,20%
9-Desenvolvimento pessoal (M)	11,02%	37,01%	21,26%	30,71%
10-Segurança (H)	21,14%	30,89%	17,89%	30,08%
11-Querem progredir (M)	22,13%	33,61%	24,59%	19,67%
12-Salário (H)	14,52%	30,65%	29,03%	25,81%

M – fator motivacional

H – fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores

Para hierarquização dos fatores segundo o grau de importância considerou-se o percentual de participantes no intervalo de 16 – 20, ou seja, no intervalo de maiores notas. Desse modo, os fatores motivacionais e higiênicos foram hierarquizados como mostrado na Tabela 2.

5.2 Resultado Geral

Tabela 2 – Posição dos fatores motivacionais e higiênicos de acordo com o grau de importância.

Posição de acordo com o grau de importância	Ordem das frases/Fatores
1º	1-Auto-realização (M)
2º	7-Trabalho (M)
3º	3-Reconhecidas e Valorizadas (M)
4º	9-Desenvolvimento pessoal (M)
5º	10-Segurança (H)
6º	12-Salário (H)
7º	8-Relação interpessoal (H)
8º	4-Competência da chefia (H)
9º	2-Política administrativa (H)
10º	11-Querem progredir (M)
11º	5-Responsabilidade (M)
12º	6-Condições do ambiente de trabalho (H)

M – Fator motivacional

H – Fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Observando a Tabela 2 verifica-se que os quatro fatores considerados mais importantes para determinar a motivação são fatores motivacionais. Dentre esses, a possibilidade de utilizar-se de todos os recursos pessoais na realização do trabalho, ou seja, a possibilidade de auto-realização foi o fator ponderado como aquele de maior importância, seguido do fator trabalho. O reconhecimento e a valorização pelo esforço pessoal e a possibilidade de desenvolvimento pessoal ficaram em 3º e 4º lugar, respectivamente. Os fatores higiênicos considerados mais importantes para a motivação foram a estabilidade no trabalho (segurança) e recompensa salarial, ressalte-se que salário, sempre considerado com de grande importância ficou na 6ª. posição.

5.3 Resultado por Sexo

As tabelas 3 e 4 mostram os percentuais de participantes que atribuíram nota em cada intervalo para os fatores motivacionais e higiênicos, segundo os intervalos já definidos.

Tabela 3 – Percentual de mulheres por intervalo de nota, segundo os fatores motivacionais e higiênicos.

FATORES	% de mulheres por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	7,50	27,50	23,75	41,25
Políticas Administrativas (H)	26,92	23,08	28,21	21,79
Reconhecidas e valorizadas (M)	8,75	22,50	25,00	43,75
Competência da chefia(H)	27,16	30,86	12,35	29,63
Responsabilidade (M)	24,69	37,04	22,22	16,05
Condições ambiente trabalho(H)	27,50	33,75	23,75	15,00
Trabalho (M)	12,35	23,46	27,16	37,04
Reconhecimento Interpessoal (H)	26,25	23,75	31,25	18,75
Desenvolvimento pessoal (M)	8,86	34,18	26,58	30,38
Segurança (H)	25,93	25,93	20,99	27,16
Querem progredir (M)	22,22	25,93	27,16	24,69
Salarial(H)	17,72	27,85	32,91	21,52

M – fator motivacional

H – fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Tabela 4 – Percentual de homens por intervalo de nota, segundo os fatores motivacionais e higiênicos

FATORES	% de homens por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	11,11	33,33	24,44	31,11
Políticas Administrativas (H)	26,09	34,78	21,74	17,39
Reconhecidas e valorizadas (M)	17,39	32,61	21,74	28,26
Competência da chefia(H)	34,78	30,43	28,26	6,52
Responsabilidade (M)	23,91	36,96	19,57	19,57
Condições ambiente trabalho(H)	19,57	39,13	23,91	19,57
Trabalho (M)	15,22	30,43	21,74	32,61
Reconhecimento Interpessoal (H)	15,22	30,43	23,91	30,43
Desenvolvimento pessoal (M)	13,04	39,13	19,57	28,26
Segurança (H)	13,04	36,96	19,57	30,43
Querem progredir (M)	30,43	34,78	21,74	13,04
Salarial(H)	13,33	28,89	26,67	31,11

M – fator motivacional

H – fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

O fator de maior importância para o sexo feminino foi o item 3 do questionário o qual se refere ao reconhecimento e valorização do seu trabalho. Esse resultado talvez explique a situação da mulher no ambiente de trabalho, onde pesquisas apontam que a mulher é menos valorizada do que o homem, inclusive ocupando poucos postos de mando.

Já na tabela 4 que mostra o percentual de participante masculino verifica-se que o fator de maior importância foram os itens 6 e 9, os quais se referem as condições do ambiente de trabalho (6) e o desenvolvimento de pessoal (9).

5.4 Resultado por Idade

Tabela 5 – Percentual de pessoas por idade – idade de 26 a 30 anos.

FATORES	% de pessoas com idade de 26 a 30 anos por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	16,13	12,90	32,26	38,71
Políticas Administrativas (H)	21,88	21,88	37,50	18,75
Reconhecidas e valorizadas (M)	6,45	22,58	25,81	45,16
Competência da chefia(H)	21,88	28,13	18,75	31,25
Responsabilidade (M)	25,00	31,25	25,00	18,75
Condições ambiente trabalho(H)	15,63	50,00	28,13	6,25
Trabalho (M)	12,50	25,00	15,63	46,88
Reconhecimento Interpessoal (H)	12,50	25,00	21,88	40,63
Desenvolvimento pessoal (M)	15,63	18,75	28,13	37,50
Segurança (H)	15,63	34,38	21,88	28,13
Querem progredir (M)	25,00	34,38	31,25	9,38
Salarial(H)	6,25	28,13	37,50	28,13

M – fator motivacional

H – fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Tabela 6 – Percentual de pessoas por idade – idade de 31 a 35 anos.

FATORES	% de pessoas com idade de 31 a 35 anos por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	5,00	32,50	22,50	40,00
Políticas Administrativas (H)	25,00	32,50	22,50	20,00
Reconhecidas e valorizadas (M)	12,50	20,00	20,00	42,50
Competência da chefia(H)	32,50	27,50	22,50	17,50
Responsabilidade (M)	22,50	35,00	20,00	22,50
Condições ambiente trabalho(H)	32,50	27,50	20,00	20,00
Trabalho (M)	10,00	32,50	30,00	27,50
Reconhecimento Interpessoal (H)	22,50	32,50	27,50	17,50
Desenvolvimento pessoal (M)	7,50	37,50	25,00	30,00
Segurança (H)	22,50	22,50	20,00	35,00
Querem progredir (M)	27,50	20,00	32,50	20,00
Salarial(H)	5,13	33,33	23,08	38,46

M – fator motivacional

H – fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Tabela 7 – Percentual de pessoas por idade – idade de 36 a 40 anos.

FATORES	% de pessoas com idade de 36 a 40 anos por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	5,00	30,00	40,00	25,00
Políticas Administrativas (H)	22,73	22,73	27,27	27,27
Reconhecidas e valorizadas (M)	4,55	27,27	27,27	40,91
Competência da chefia (H)	27,27	36,36	18,18	18,18
Responsabilidade (M)	22,73	27,27	36,36	13,64
Condições ambiente trabalho (H)	14,29	38,10	38,10	9,52
Trabalho (M)	13,64	31,82	22,73	31,82
Reconhecimento Interpessoal (H)	18,18	13,64	50,00	18,18
Desenvolvimento pessoal (M)	13,64	31,82	22,73	31,82
Segurança (H)	27,27	27,27	27,27	18,18
Querem progredir (M)	13,64	40,91	18,18	27,27
Salarial (H)	22,73	31,82	27,27	18,18

M – Fator motivacional

H – Fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Tabela 8 – Percentual de pessoas por idade – idade acima de 40 anos.

FATORES	% de pessoas com idade acima de 40 anos por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	9,09	36,36	18,18	36,36
Políticas Administrativas (H)	33,33	33,33	21,21	12,12
Reconhecidas e valorizadas (M)	21,21	30,30	27,27	21,21
Competência da chefia(H)	30,30	36,36	18,18	15,15
Responsabilidade (M)	21,21	48,48	15,15	15,15
Condições ambiente trabalho(H)	30,30	36,36	18,18	15,15
Trabalho (M)	15,15	21,21	30,30	33,33
Reconhecimento Interpessoal (H)	27,27	33,33	24,24	15,15
Desenvolvimento pessoal (M)	12,12	51,52	12,12	24,24
Segurança (H)	21,21	39,39	12,12	27,27
Querem progredir (M)	33,33	39,39	12,12	15,15
Salarial(H)	33,33	27,27	24,24	15,15

M – Fator motivacional

H – Fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Referente as tabelas 5, 6, 7 e 8, é importante destacar que não houve respostas referente até a faixa etária de 25 anos. Nas outras faixas etárias foi identificado que o maior número de profissionais estão no intervalo de 31 a 35 anos.

Verifica-se que não houve predominância de fatores repetidos em nenhum dos quatros intervalos pesquisados.

O percentual apontado como mais relevante foi identificado no intervalo acima de 40 anos, onde 51,52% dos pesquisados escolheram o fator 9 do questionário, que se refere ao desenvolvimento pessoal. Esse resultado é relevante, pois indica que as pessoas situadas na faixa de idade superior estão preocupadas em se desenvolver.

5.5 Resultado por Cargo Ocupado

Tabela 9 – Percentual por cargo – Especialista

FATORES	% de especialista por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	10,42	27,08	25,00	37,50
Políticas Administrativas (H)	26,53	22,45	27,55	23,47
Reconhecidas e valorizadas (M)	11,58	21,05	25,26	42,11
Competência da chefia(H)	27,55	27,55	19,39	25,51
Responsabilidade (M)	27,84	30,93	21,65	19,59
Condições ambiente trabalho(H)	24,49	34,69	25,51	15,31
Trabalho (M)	12,24	28,57	21,43	37,76
Reconhecimento Interpessoal (H)	21,21	25,25	28,28	25,25
Desenvolvimento pessoal (M)	11,34	30,93	22,68	35,05
Segurança (H)	18,37	27,55	21,43	32,65
Querem progredir (M)	23,47	30,61	27,55	18,37
Salarial(H)	12,37	26,80	35,05	25,77

M – Fator motivacional

H – Fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Observando a Tabela 9, verifica-se que os ocupantes do cargo de Especialista em Regulação consideraram quatro fatores motivacionais como aqueles de maior importância para determinar a motivação. Dentre esses, o fator reconhecidas e valorizadas foi ponderado como aquele de maior importância, seguido dos fatores trabalho, auto-realização e desenvolvimento pessoal. Ou seja, esses quatro fatores considerados mais importantes são aqueles que aparecem nos quatro primeiros lugares no resultado geral. No entanto, no resultado geral o fator considerado de maior importância foi a auto-realização. Os fatores higiênicos considerados mais importantes para a motivação foram segurança e salário.

Tabela 10 – Percentual por cargo – Analista

FATORES	% de analista por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	9,09	18,18	63,64	9,09
Políticas Administrativas (H)	9,09	63,64	9,09	18,18
Reconhecidas e valorizadas (M)	18,18	27,27	36,36	18,18
Competência da chefia(H)	27,27	27,27	27,27	18,18
Responsabilidade (M)	18,18	63,64	18,18	0,00
Condições ambiente trabalho(H)	18,18	54,55	27,27	0,00
Trabalho (M)	9,09	36,36	27,27	27,27
Reconhecimento Interpessoal (H)	25,00	33,33	16,67	25,00
Desenvolvimento pessoal (M)	9,09	63,64	27,27	0,00
Segurança (H)	27,27	45,45	18,18	9,09
Querem progredir (M)	18,18	45,45	27,27	9,09
Salarial(H)	9,09	54,55	0,00	36,36

M – Fator motivacional

H – Fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Pela Tabela 10, verifica-se que os ocupantes do cargo - Analista Administrativo consideraram o fator higiênico salário como aquele de maior importância, seguido do fator motivacional trabalho e do fator higiênico reconhecimento pessoal. Ressalta-se que o fator auto-realização não aparece entre os quatro considerados de maior importância.

Tabela 11 – Percentual por cargo – Outros

FATORES	% de outros cargos por intervalo			
	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20
Auto-realização (M)	0,00	38,89	16,67	44,44
Políticas Administrativas (H)	38,89	38,89	16,67	5,56
Reconhecidas e valorizadas (M)	11,11	33,33	27,78	27,78
Competência da chefia(H)	33,33	44,44	16,67	5,56
Responsabilidade (M)	11,11	44,44	27,78	16,67
Condições ambiente trabalho(H)	27,78	22,22	27,78	22,22
Trabalho (M)	22,22	16,67	33,33	27,78
Reconhecimento Interpessoal (H)	16,67	38,89	33,33	11,11
Desenvolvimento pessoal (M)	11,11	55,56	11,11	22,22
Segurança (H)	33,33	33,33	11,11	22,22
Querem progredir (M)	38,89	33,33	0,00	27,78
Salarial(H)	33,33	33,33	16,67	16,67

M – Fator motivacional

H – Fator higiênico

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelos autores.

Verificando a Tabela 11 conclui-se que, para os ocupantes de outros cargos o fator motivacional auto-realização é aquele de maior importância para determinar a motivação. Em segundo lugar vêm os fatores motivacionais reconhecidas e valorizadas, trabalho e querem progredir. Ou seja, os quatro fatores considerados mais importantes são motivacionais. Ressalta-se o aparecimento do fator querem progredir entre os quatro primeiros, enquanto que no resultado geral esse fator só aparecer na 10ª posição. Os fatores higiênicos - segurança e condições ambiente trabalho, e o fator motivacional desenvolvimento pessoal aparecem na 3ª posição.

6 CONCLUSÕES

Existem várias teorias comportamentais e motivacionais. Na pesquisa aplicada pelo grupo foi estudada a teoria de Frederick Herzberg que trata dos fatores motivacionais e higiênicos. Os fatores motivacionais são relacionados à auto-realização profissional. São classificados em: possibilidade de crescimento pessoal e profissional, importância do trabalho, reconhecimento pelo trabalho e responsabilidade. Os fatores higiênicos são relacionados ao ambiente de trabalho. São classificados em: faltam condições de trabalho, salários, relações interpessoais, políticas administrativas e segurança.

Para Herzberg os fatores higiênicos preventivos satisfazem só as necessidades básicas e duram pouco. Os administradores quando atuam para melhorar esses fatores somente estão reduzindo a insatisfação no trabalho. Caso queiram contar sempre com funcionários motivados deverão sempre estar atentos e agindo sobre os fatores motivacionais.

Na hierarquização dos resultados encontrados, os quatro primeiros fatores maiores pontuados foram os fatores motivacionais: auto-realização trabalho em si, reconhecimento e valorização e desenvolvimento pessoal. O quinto fator maior pontuado foi o higiênico segurança (ver tabela 2 – página 28).

A predominância de fatores motivacionais nos primeiros lugares é importante para a instituição. Levando em consideração que a maioria dos servidores pesquisados encontra-se na faixa etária de 31 a 35 anos, caso esse perfil motivacional elevado seja duradouro não resta dúvida que a Anvisa contará com servidores muito mais satisfeitos e pessoas satisfeitas segundo a literatura existente rendem mais profissionalmente.

Quanto aos fatores higiênicos presentes no estudo e que segundo a teoria de Herzberg, a não existência deles não causa satisfação no trabalho, apenas faz com que no trabalho não exista insatisfação, fazemos a seguinte indagação: de que maneira os gestores da ANVISA podem atuar de forma a reduzir a insatisfação dos servidores?

Um item que merece atenção é a pergunta relacionada à competência da chefia. Conforme a tabela 1, a maior predominância de respostas dos servidores pesquisados está nos intervalos de 0 até 10 (baixa importância). A equipe pesquisadora ficou preocupada com as respostas e faz outra indagação: como uma instituição pode apresentar bons resultados se os gestores não possuem competência para exercer um cargo que demanda orientação/conhecimento que deverá ser repassado ao grupo por ele dirigido?

O quesito salário não foi motivo de preocupação pelo grupo. Vale lembrar que no momento em que a pesquisa foi respondida, ainda não tinha sido publicada a medida provisória nº 441/08, que concedeu aumentos salariais consideráveis para um grande número de servidores, inclusive para o grupo objeto da pesquisa.

O quesito de menor hierarquização foi condições de ambiente de trabalho.

Sabemos que os fatores higiênicos não motivam as pessoas, mas são passíveis de sofrer intervenções na busca de melhoria para a instituição. Cabe à ANVISA mediante seus gestores encontrar qual a maneira.

Os resultados encontrados podem contribuir para que os gestores conheçam o perfil motivacional de sua equipe, e dessa forma possam atuar nos fatores higiênicos que segundo a literatura são os que podem sofrer intervenções, visando à melhoria do processo de gestão em sua área de atuação.

A Anvisa de posse dos resultados pode atuar nos pontos críticos encontrados na pesquisa, criando mecanismos que possam melhorar o relacionamento empresa x funcionários. Também poderá fornecer condições favoráveis para que possam ser implantadas ações que melhorem o nível de satisfação/motivação dos empregados.

As restrições que surgirem nos fatores motivacionais só poderão ser modificados se forem feitas intervenções nos fatores higiênicos.

A pesquisa poderá ser aplicada em outras Agências Reguladoras para se comparar os resultados encontrados e adotar as mesmas soluções

implantadas na Anvisa, já que o quadro de servidores dessas instituições possuem as mesmas características quanto ao tempo de ingresso, política salarial e a natureza de sua criação.

Os resultados do trabalho poderão contribuir na Administração como subsídios para instituição de políticas de pessoal voltadas para o tema.

O trabalho foi concluído conforme programado. Os objetivos foram alcançados. O tema não foi esgotado porque a pesquisa poderá ser estendida para todo o quadro de pessoal da Anvisa, para outras Agências ou outras instituições da Administração.

O trabalho foi importante porque o grupo adquiriu novos conhecimentos os quais serão utilizados na prática do dia a dia, tanto como servidor como gestor.

A convivência durante os estudos foram muito gratificante para o grupo de pesquisadores.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Alberto Cesar de Souza; OLIVEIRA Pedro Salles Lisboa. **ESTUDO DA APLICABILIDADE DA TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE EM ENGENHEIROS E ARQUITETOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL DA BAHIA**. 2004. Monografia defendida no curso de Especialização de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2004.

BRASIL. Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999. Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

FALLER, Bruno Cesar. **MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

FAJOSES, Márcia Pereira Ramos. A MOTIVAÇÃO COMO DIFERENCIAL DO COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO NO SERVIÇO PÚBLICO. **Rio Estudos**. Rio de Janeiro, n. 118, p.1-15, set.2003.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO: Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, 35. ed., v. 9, n. 5, p.1-18, set./out. 2003.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio

Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 1. Ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004. p.143-176.

MULLER, Mary Stela; CORNELSEN, Julce Mary. **Normas e Padrões para Teses, Dissertações e Monografias**. 5ª ed. Atual. Londrina: Eduel, 2003.

PASQUETTI, Luis Antonio (Coord.). **Motivação nas organizações**: pesquisa sobre a situação motivacional em empresas e instituições de Brasília na percepção dos funcionários. Disponível em: <[http: www.anaceu.org.br](http://www.anaceu.org.br)>. Acesso em: 14 ago.2008.

SPECTOR, Paul E. Teorias de motivação dos funcionários. In: **Psicologia nas Organizações**. Tradução da 2ª edição americana. São Paulo. Editora Saraiva, 2004. p.197-218.

RIBEIRO, Rogério Valério. **ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS**: os aspectos motivacionais dos empregados quando a união é simultânea a projetos de educação continuada. 2003. 94 f. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p.47-57, jan./jun. 2001.

ANEXO

Fundação Oswaldo Cruz
Diretoria Regional de Brasília

QUESTIONÁRIO

Você foi selecionado para participar de uma pesquisa sobre “motivação no trabalho”. Esta pesquisa faz parte da Monografia do Curso de Especialização em Vigilância Sanitária da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA . Por este motivo, solicitamos o especial obséquio que você responda a todas as questões apresentadas em seguida. Esclarecemos que nenhum participante será identificado em momento algum da pesquisa.

Desde já agradecemos a sua disposição e colaboração.

I - ESTRATO

a) Idade (anos)

- Até 25 De 26 a 30 De 31 a 35 De 36 a 40 Acima de 40

b) Sexo

- Feminino Masculino

c) Graduação

Área de Formação _____

- Pós Graduação - Especialização
 Mestrado
 Doutorado

d) Tempo de Anvisa (anos)

- Menos de 2 anos De 2 a 4 anos Mais de 4 anos

e) Cargo

- Especialista em Regulação Analista Administrativo Outro

II – LEVANTAMENTO DE OPINIÃO

Em seguida você encontrará um conjunto de afirmativas que procura justificar as reais razões daquilo que as pessoas, no geral, buscam encontrar em seu trabalho do dia-a-dia. Em última análise, essas frases descrevem situações que mais favorecem à motivação, determinando assim o aumento de satisfação de quem trabalha.

Como uma pessoa preocupada em favorecer um clima de maior satisfação no trabalho, procure ordenar essas frases, segundo a importância que estas têm em determinar motivação. Para tanto, atribua notas na frente de cada frase, conseguindo que a SOMA TOTAL dessas notas seja 100. Cada nota deverá ser utilizada apenas uma vez, sendo as notas mais altas dadas às frases que descrevam situações que, a seu ver, maior peso tenham em fazer com que as pessoas se sintam satisfeitas.

RECOMENDAÇÃO IMPORTANTE - Procure basear-se apenas na sua experiência prática e nas suas observações do dia-a-dia de trabalho, isto é, sirva-se daquelas suas vivências que o ajudaram a formar a sua opinião sobre o assunto. Não se deixe influenciar por teorias que possa ter conhecido anteriormente. Aquilo que mais importa neste exercício é a sua maneira pessoal de encarar o assunto na prática.

EM MINHA OPINIÃO, AS PESSOAS SE SENTEM MAIS MOTIVADAS PARA O TRABALHO QUANDO:

1. Sentem que há possibilidades de **auto-realização**, isto é, que poderão utilizar-se de todos os recursos pessoais que possuem no trabalho que fazem.
2. Percebem que a empresa se norteia por **políticas administrativas** que inspiram confiança e favorecem uma organização sólida.
3. Sentem-se **reconhecidas e valorizadas** pelo seu esforço pessoal em procurar dar o melhor de si no trabalho, para fazerem jus às responsabilidades que lhes foram atribuídas.
4. Possuem orientações seguras devido à grande capacidade e **competência da chefia** que têm.
5. Possuem vasta autonomia quanto ao trabalho pelo qual devem responder, tendo pelo mesmo, integral **responsabilidade** sem interferências.
6. As **condições do ambiente de trabalho** são agradáveis, oferecendo conforto e bem-estar físico.
7. O **trabalho** que desenvolvem, em si mesmo, é atraente e representa uma fonte de satisfação, despertando grande interesse.
8. As pessoas com quem convivem no trabalho são agradáveis e amigas, facilitando um bom **relacionamento interpessoal**.
9. A empresa oferece possibilidade de **desenvolvimento pessoal**, isto é, tem recursos para dar às pessoas possibilidade de avanço profissional.
10. Pode-se sentir **segurança**, isto é, não se é demitido a não ser por razões extremamente sérias.
11. A empresa valoriza aquelas pessoas que **querem progredir**, dando oportunidade aos mais capazes de atingirem posições de níveis hierárquicos mais altos.
12. São alvo de uma recompensa **salarial** vantajosa, isto é, sentem-se privilegiadas no mercado de trabalho pelo tanto que a empresa lhes oferece de ordenado.

TOTAL DE PONTOS

20