

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Sandra Elvira Jaldin Gelfuso

FATORES MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO

São João del-Rei
2018

SANDRA ELVIRA JALDIN GELFUSO

Fatores Motivacionais no Serviço Público

Monografia apresentada a Universidade
Federal de São João del-Rei como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Renato da Silva Vieira

São João del-Rei
2018

SANDRA ELVIRA JALDIN GELFUSO

Fatores Motivacionais no Serviço Público

Monografia apresentada a Universidade
Federal de São João del-Rei como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Renato da Silva Vieira

Aprovada:

Prof. Dr. Eduardo Belfort Rodrigues de Britto

Prof. Dr. Renato da Silva Vieira (UFSJ)
(Orientador)

Dedico esse trabalho as adversidades da vida.
Adversidades estas que nos faz crescer e
enxergar um mundo com maturidade.
Os momentos difíceis servem para
nos ensinar a levantar e lutar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todos objetivos alcançados em minha vida e todos os obstáculos colocados em meu caminho. Nos momentos de dificuldades posso não compreender, mas quando chegar ao topo saberei reconhecer a lição.

Agradeço à minha mãe Regina e ao meu pai Guido pela educação que me fez ser o que sou hoje. Aos meus irmãos Nícolas, Caroline, Cláudio, Thayná e a minha família pelo carinho e suporte ao longo da vida.

Aos meus colegas de curso, agradeço o compartilhamento de experiências e a luta para chegar até aqui.

À minha amiga Carolina, meus sinceros agradecimentos pelo apoio, suporte e amizade em todos os momentos.

Ao meu namorado Francisco, que me apoiou, orientou e ajudou a conquistar mais um objetivo.

Ao tutor Fábio e ao orientador Renato que me ajudou nas correções e revisões para chegar até o fim.

Meu muito obrigada a Universidade São João del-Rei por proporcionar a oportunidade de cursar Gestão Pública nessa renomada instituição.

“As raízes do estudo são amargas, mas seus frutos são doces.” – Aristóteles.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo realizar uma abordagem e observação de uma equipe de trabalho de enfermagem em um hospital psiquiátrico público da cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo. Consiste em uma pesquisa sobre a importância das equipes de trabalho dentro das organizações. Para isso, utilizou-se embasamento de algumas teorias motivacionais mais relevantes e das peculiaridades do estudo da motivação no serviço público. A pesquisa teve natureza prevalentemente quantitativa, com características descritivas e de estudo de caso. Os resultados obtidos permitem dizer que os servidores na sua maioria consideram como motivadores os itens abordados nas questões, sendo destacada oportunidade de crescimento profissional como um elemento que precisa ser melhorado pela instituição. Logo, é imprescindível estimular continuamente o processo motivacional, através de enriquecimento de tarefas, com adição de responsabilidades crescentes, concessão de mais autoridade e liberdade no cargo que ocupa. O estudo ressalta ainda, a necessidade e a relevância de realização de novas pesquisas para ampliar o conhecimento e buscar melhoria contínua sobre motivação no serviço público.

Palavras-chave: Motivação; Gestão de Pessoas; Serviço Público; Enfermagem.

ABSTRACT

The objective of this study is to conduct an approach and observation of a nursing work team in a public psychiatric hospital in the city of Ribeirão Preto, in the state of São Paulo. It consists of research on the importance of work teams within organizations. In order to do so, it was based on some of the most relevant motivational theories and the peculiarities of the study of motivation in the public service. The research had a predominantly quantitative nature, with descriptive and case study characteristics. The results obtained allow to say that the servants in their majority consider as motivators the items addressed in the questions, being highlighted the opportunity of professional growth as an element that needs to be improved by the institution. Therefore, it is imperative to continuously motivate the motivational process, through the enrichment of tasks, with the addition of increasing responsibilities, the granting of more authority and freedom in the position it occupies. The study also emphasizes the need and relevance of conducting new research to increase knowledge and seek continuous improvement on motivation in the public service.

Keywords: Motivation; People management; Public service; Nursing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	14
Figura 02 - Teoria X e Y McGregor.....	15
Figura 03 - Teoria da Contingência de McClelland	17
Figura 04 - Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.....	20
Figura 05 - Cargo dos entrevistados.....	24
Figura 06 - Sexo dos entrevistados.....	25
Figura 07 - Tempo de serviço dos entrevistados.....	25
Figura 08 - Auto realização profissional	26
Figura 09 - Reconhecimento profissional.....	27
Figura 10 - Oportunidades de crescimento profissional.....	27
Figura 11 - Função adequada ao cargo	28
Figura 12 - Trabalho desafiador.....	28
Figura 13 - Imagem e prestígio	29
Figura 14 - Infraestrutura adequada	30
Figura 15 - Política salarial	30
Figura 16 - Política de benefícios.....	31
Figura 17 - Remuneração adequada	31
Figura 18 - Estabilidade de emprego.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Teoria de Maslow	12
2.2 A teoria de X e a teoria Y de McGregor	14
2.3 A teoria da contingência de McClelland.....	16
2.4 Teoria da expectativa de Vroom.....	17
2.5 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	19
2.6 Teoria da ERC	20
2.7 Teoria da Equidade	21
3 METODOLOGIA	23
4 RESULTADOS	24
4.1 Perfil dos entrevistados	24
4.2 Fatores motivacionais	25
4.3 Fatores desmotivacionais	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34
ANEXO	35

1 INTRODUÇÃO

Segundo alguns estudos nas áreas de biologia, história e até mesmo química e física, os primeiros humanos surgiram há cerca de 2,5 milhões de anos. Há 70 mil anos, porém, a subespécie Sapien começava a se organizar como bandos ou, se assim podemos dizer, ainda que precocemente, em civilizações. Hoje, vivemos em um mundo repleto de todos os tipos de organizações. Sejam elas empresariais, sociais, filantrópicas, não governamentais, Ongs e as ditas Organizações Governamentais ou, se assim preferirem, Públicas.

O que leva uma organização a ter êxito não são apenas os resultados práticos. Veja bem, se sabemos que existem vários tipos de organizações, podemos dizer que os meios e por consequência, seus fins também são os mais variados. Indo para campo da esfera pública, como são organizados os indivíduos de modo há alcançar um objetivo? O que determina seu comportamento dentro do âmbito público? Quais objetivos seriam almejados e porque eles são necessários? Quais são as práticas e por que agimos de um determinado modo nessa esfera? E ainda, porque surgem ideologias nesse ramo e o quanto são válidas ou apenas atraso de avanços significativos?

O comportamento organizacional na esfera pública vem de modo a não apenas indicar ou almejar um único resultado prático e, de certo modo vago, no sentido da busca por uma verdade absoluta. A própria história da ciência, e por consequência, da pesquisa científica, nos demonstra que após alcançar um determinado resultado, vários outros indicativos ou dúvidas se assim preferir, são apresentadas. Com isso, essa pesquisa de como avaliar o comportamento de indivíduos na esfera pública de um hospital psiquiátrico é um esboço em tentar otimizar o serviço e atendimento das demandas da sociedade.

Dito isso, iniciamos a abordagem sobre determinado grupo de trabalho, que é um tema que está intrinsecamente ligado ao cerne do comportamento organizacional, o indivíduo. O Hospital Santa Tereza da cidade de Ribeirão Preto atua no ramo da saúde mental há 74 anos, atualmente consta com o número de 150 leitos entre paciente agudos e crônicos e apresenta um quadro de funcionários entre auxiliares e técnicos de enfermagem de 135 pessoas. Com isso, considerando o grande número de funcionários relacionados à área da enfermagem do Hospital Psiquiátrico Santa Tereza da cidade de Ribeirão Preto, bem como sua jornada de trabalho, plantões remunerados aos finais de semana, noturno e datas comemorativas, a gestão de pessoas continua sendo um desafio a ser enfrentado.

Assim, neste contexto apresentado, o presente estudo tem como objetivo demonstrar os fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos funcionários da área da enfermagem do Hospital Santa Tereza.

Logo, a realização deste estudo justifica-se pela importância de Recursos Humanos em manter seus funcionários fomentados na realização de seu trabalho. O servidor público, além de ser um cidadão é o elo entre o governo e a comunidade. Com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Foi feita uma revisão das teorias sobre satisfação, motivação e gestão de pessoas, e posteriormente uma pesquisa da qual foi utilizado um estudo de caso de caráter exploratório utilizando uma abordagem quantitativa, para assim, analisar quais fatores organizacionais que influenciam na satisfação e na motivação de servidores públicos da área da saúde do hospital psiquiátrico Santa Tereza de Ribeirão Preto. Considerando que a administração pública vem mudando constantemente, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, é fundamental que a gestão de pessoas esteja atualizada e preparada para que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados e com isso, a instituição busque melhores resultados e eficácia organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será desenvolvida a revisão da literatura, com o objetivo de apresentar as teorias de diversos autores em relação à gestão de pessoas, clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho. Além disso, demonstrando aqui as principais teorias, tem-se um embasamento teórico para posteriormente lograr uma adequada análise dos resultados. Com destaque especial na teoria de Maslow com suas necessidades escalonadas e a teoria de Herzberg analisando os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos servidores do Hospital Psiquiátrico Santa Tereza.

Já se foi à época em que as pessoas eram vistas como simples engrenagens que poderiam ser facilmente substituídas dentro de uma organização. Cada vez mais as empresas sejam elas, públicas ou privadas, encaram seus funcionários como fatores críticos de sucesso. Diante disso, a gestão de pessoas acabou ganhando bastante força nos últimos tempos. Na atualidade, administrar os recursos humanos e potencializar o desempenho de quem faz parte da organização tornou-se um grande diferencial competitivo.

Na compreensão de Chiavenato (2004, p. 577), a Gestão de Pessoas é o “conjunto” de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou então, com recursos humanos, que podemos incluir o recrutamento, treinamento, bonificações e avaliação de desempenho”. Logo, todas as atividades desenvolvidas em uma organização, seja de planejamento ou controle, estão associadas ao conhecimento, à habilidade, bem como, com a atitude das pessoas e são estas as responsáveis pelo desempenho da organização.

É importante salientar que segundo Bergamini (1997, p.31) “motivação deriva originalmente da palavra latina *movere* que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica” com isso, pode-se observar que a motivação é um componente importante na gestão de pessoas, até mesmo nas organizações públicas que conforme Bergue (2005, p. 35) “pode mostrar-se sensivelmente mais complexa no setor público, em razão de condicionantes específicos, notadamente aqueles afetos à dinâmica comportamental dos agentes públicos”. Neste momento, adentraremos na abordagem dos modelos teóricos, os quais podem ser divididos em duas vertentes: teoria de conteúdo e teorias do processo. As teorias de conteúdo, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999 apud CALGARO, 2012), buscam enfatizar os aspectos da motivação, sugerindo formas de aumentar esta, focando nas necessidades

ausentes ou ativas nos indivíduos. Diante das teorias do contexto podemos apresentar representantes como A. Maslow, Douglas McGregor, F. Herzberg e David McClelland.

Já na teoria de processo, por sua vez, são amparados em modelos de motivação que reavivam o valor circunstancial, ou seja, “como” é que os indivíduos escolhem certos comportamentos através de suas condutas e atuação para almejar seus objetivos (Schermerhorn; Hunt; Osborn, 1999 apud CALGARO, 2012). Dentro desta teoria, evidenciam-se a Teoria da Equidade de J. Adams, a Teoria da expectativa de V. Vroom, e ainda a Teoria ERC (necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento) de Clay Alderfer.

2.1 Teoria de Maslow

A Pirâmide de Maslow ou a Hierarquia das Necessidades de Maslow é um conceito criado pelo psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional (Robbins, 2005).

De acordo com a ideia de Maslow, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada autorrealização plena. O esquema descrito na Pirâmide de Maslow trata justamente da hierarquização dessas necessidades ao longo da vida do ser humano.

A Pirâmide de Maslow é dividida em cinco níveis hierárquicos, cada um formado por um conjunto de necessidades. Na base da pirâmide estão os elementos que são considerados primordiais para a sobrevivência de uma pessoa, como a fome, a sede, o sexo e a respiração. Para progredir na hierarquia é necessária a conquista das condições elementares da Pirâmide, passando para os próximos níveis, um a um, até alcançar o topo.

Morgan (1996) também abordou a teoria de Maslow, analisando que esta teoria se comprovou extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar empregados através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro. Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugerido por Maslow, demonstrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvem encorajamento ao completo comprometimento do empregado segurança e condições agradáveis de trabalho, segurança no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, seguro-doença, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal,

entre tantas outras. A ideia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi arrojado para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao se hierarquizar, podemos compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades revigoram o seu comportamento (BERGAMINI, 1982).

Em ordem crescente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (LOPES, 1980):

- **Necessidade das funções fisiológicas:** é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades naturais, como as de alimentação, de sono e repouso, ou de abrigo;

- **Necessidade de segurança:** já este, constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere às necessidades de segurança contra perigos, amedrontamento, privações, doenças, instabilidade no emprego, etc;

- **Necessidade social:** alcançado este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza sociável do homem;

- **Necessidade de autoestima:** esta necessidade diz respeito a estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, e também de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e incentivar outras pessoas;

- **Necessidade de autorrealização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da cadeia hierárquica. Representam o ápice das necessidades de todos os níveis. Traz a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as capacidades de uma pessoa, até mesmo da oportunidade de usar o pensamento criativo.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à sequência hierárquica proposta por ele. Conforme Bergamini (1997), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.



Figura 01: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Robbins (2005)

2.2 A teoria de X e a teoria Y de McGregor

Outra teoria inspirada pelo trabalho de A. Maslow é a Teoria X e Y de Douglas McGregor, que prossegue com alguns dos argumentos de Maslow para explicar o seu modelo, no qual relaciona os conceitos de liderança e motivação. Os modos de como os líderes pensam sobre o trabalho bem como, o modo de executar as tarefas atinge de forma significativa o comportamento das pessoas com que trabalha (Robbins, 2005). Dessa forma, é indispensável que os líderes saibam características pessoais de seus liderados, preferencialmente quais suas ambições em termos profissionais, antes mesmo de motivá-los.

Com isso, McGregor definiu duas visões distintas sobre gerenciamento, como dita anteriormente, teoria X e teoria Y. Os gestores que se enquadrem na teoria X acreditam que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e como consequência sua equipe só irá desenvolver as atividades com disciplina e recompensas. Já os gestores da teoria Y, admite que seus funcionários realizem as tarefas com entusiasmo, são competentes e quando necessário dedicam-se para que a empresa alcance melhor os objetivos planejados.

Diante disso, verifica-se que aqueles que se condizem com a teoria X estão propensos a trabalhar de modo separado de sua equipe, já os gestores da teoria Y comumente compartilham com seus trabalhadores as decisões a serem tomadas, informam antecipadamente sobre alterações propostas e ainda, faz com que seus funcionários participem na tomada de decisão de determinados assuntos.

Conforme Perez-Ramos (1990) a teoria X associa o homem como um “ser sem motivação para enfrentar o trabalho ou assumir responsabilidades, preferindo ser conduzido, em vez de empregar sua própria iniciativa no desempenho de suas atividades”. Já a teoria Y, por sua vez, “postula que o ser humano é motivado principalmente por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidade e de adequação de suas metas pessoais com as da organização”.

Embora pode se compreender que as colocações apresentadas pela teoria Y são superiores que as da teoria X, pode não ser o correto aplicá-la em sua integralidade. Um gestor pode manter as sugestões da teoria Y, mas pode ocorrer que sinta a necessidade de um comportamento mais disciplinado e controlador em alguns casos com determinados funcionários, por determinado tempo, com a intenção de gerar resultados de crescimento para sua equipe.

Segundo Gil (2001), “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. A motivação por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os líderes”.

Explorando a teoria de McGregor e Maslow, Robbins (2005), pode compreender que a Teoria X parte do princípio de que as necessidades de nível mais baixo comandam o indivíduo, enquanto as necessidades encontradas nos níveis mais altos são dominantes da Teoria Y explana ainda que McGregor acreditava que os pressupostos da teoria Y eram mais válidos do que as da Teoria X, porém, não existem comprovações sequer se as premissas das referidas teorias descritas acima são válidas, nem ao menos se as premissas da Teoria Y possuam maiores implicações motivacionais.

Teoria X	Teoria Y
O indivíduo não gosta de trabalhar por natureza e faz o possível para que não trabalhe.	O exercício de atividades laboriosas é natural, desde que haja reforçamento positivo.
O indivíduo praticamente tem que ser obrigado a trabalhar, por um chefe que o controle e o dirija.	O indivíduo poderá trabalhar naturalmente desde que haja reforçamento positivo.
O indivíduo tem de ser chefiado, pois não consegue assumir responsabilidades por si só. Além de precisar de alguém que o diga o que fazer.	O indivíduo pode assumir responsabilidades e agir por si só, desde que haja um ambiente favorável.
Poucas pessoas realmente são criativas no que tange a desenvolver ideias novas e bons projetos.	As pessoas podem realmente ser criativas com estimulação.

Figura 02: Teoria X e Y McGregor
 Fonte: Spector (2006 apud GOMES, 2006)

2.3 A teoria da contingência de McClelland

Desenvolvida por David McClelland (MOTTA; VASCONCELOS, 2002), após anos de experiência em vários lugares do mundo, e inspirada nos trabalhos de Henry Murray, a teoria da contingência, obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando um modelo orientado em três variáveis: necessidades de realização, de afiliação e de poder. McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica e os três grupos de necessidades são variáveis de uma pessoa para outro e se apresentam com diversas veemências.

A necessidade de realização é o desejo espontâneo de atingir um nível de excelência profissional ou técnica. O desejo de realização é controlado por diversas forças como a necessidade de ser aprovada socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades. Conforme Perez-Ramos (1990, p 130), pessoas que apresentam elevados índices nesta necessidade tendem a esforçar-se para alcançar altos níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia em seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidade no trabalho, assumindo desafios realísticos.

Já na necessidade de poder o indivíduo toma decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou o próprio sistema. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo. De acordo Perez-Ramos (1990) os comportamentos encontrados são o desejo de ser prestigiado, de dominar e de controlar as atitudes e ações dos demais. O indivíduo que apresenta alto nível dessa necessidade procura desempenhar executar tarefas de liderança nas atividades de grupo, com apreciável fluência verbal que utiliza para persuadir os demais.

A necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos, exemplo clássico para o caso, pode ser mencionada a amizade. Desempenham as funções com eficiência quando envolvem contatos interpessoais. As pessoas pendem a ter mais preocupações em manter e desenvolver um adequado relacionamento social do que em melhorar seu desempenho (PEREZ-RAMOS, 1990).

Essas três necessidades descritas acima são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada indivíduo. Como as necessidades são atendidas e assimiladas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

TIPO DE NECESSIDADE	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA PESSOA
REALIZAÇÃO	É a vontade de atingir objetivos e de se superar cada vez mais.	Necessidade de definir e alcançar objetivos desafiadores, corre riscos calculados, gosta de receber feedback regularmente sobre os progressos e realizações, frequentemente gosta de trabalhar sozinha.
AFILIAÇÃO	É o desejo de estabelecer relações pessoais e de amizade.	Quer pertencer ao grupo, tende a evitar decisões impopulares, prefere a colaboração à competição e escolhem amigos ao invés de especialistas para trabalharem consigo.
PODER	Vontade de controlar, influenciar e ser responsável por outras pessoas.	Quer controlar e influenciar outras pessoas, gosta de ganhar as argumentações, competitiva, busca status e reconhecimento.

Figura 03: Teoria da Contingência de McClelland
Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2002)

2.4 Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria da expectativa fala sobre o modelo contingencial, formulada por Victor H. Vroom em virtude a sua rejeição à teoria de Helzberg, no qual apresenta que o nível de produtividade depende de três forças de cada indivíduo: expectativas, recompensas e a relação entre elas. Conforme Chiavenato (2003) descreve cada uma como:

- **Expectativas:** que são os objetivos individuais, que podem ser inclusas, o dinheiro, aceitação social, segurança no trabalho, reconhecimento, dentre outras combinações e objetivos;
- **Recompensas:** a relação entre produtividade e alcance dos objetivos de cada indivíduo;
- **Relação entre expectativa e recompensa:** capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

A teoria do Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando comparado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será

seguido por um resultado particular. E finalmente, força motivadora, é a função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (LOPES, 1980).

A teoria de Vroom fundamenta-se em objetivos gradativos e na suposição de que a motivação é um processo do qual está governado escolhas entre os vários comportamentos. Conforme Robbins (2005), “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará como resultado e da atração de que este resultado exerce sobre o indivíduo”.

Ainda de acordo com Robbins (2005), “Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é da teoria da expectativa. Apesar de haver muitos críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a essa teoria”.

Este modelo proposto por Vroom foi desenvolvido por Lawler III que o relacionou diretamente com o dinheiro. De acordo com a teoria da expectativa de Lawler III (1997), “o dinheiro pode ser importante motivador quando um alvo existe para os indivíduos... quando apropriado, salário individual por desempenho é o mais poderoso motivador”. Com isso, o dinheiro permitiria a satisfação das necessidades descritas por A. Maslow e o indivíduo se dedicariam a obter um bom desempenho para alcançar o dinheiro.

Bergamini (2008), ao reconhecer a Teoria da Expectativa como um dos modelos da Teoria cognitiva, declara que os conteúdos mentais mais relevantes são aqueles disparados pelo comportamento motivacional, que são representados pelos valores armazenados na mente, os quais configuram a percepção da pessoa em termos de desejo compreendida quanto aos resultados que podem ser alcançados por meio de algum tipo de desempenho.

Consoante Robbins (2005), essa teoria enfoca três relações conforme descrito abaixo.

- **Relação esforço-desempenho:** a possibilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
- **Relação desempenho- recompensa:** o grau em que o indivíduo crê que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
- **Relação recompensa- meta pessoal:** o grau em que as recompensas fornecidas pela organização satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre o mesmo.

Vale ressaltar que a teoria da expectativa não tenta definir tipos peculiares de necessidades ou de recompensas, mas sim mostrar que elas existem e podem ser distintas para

cada pessoa. Essa teoria inclina-se a ser mais idealista, uma vez que poucas pessoas percebem uma alta correlação entre desempenho e recompensas em seus empregos.

2.5 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg avançou nas pesquisas relacionadas à teoria dos dois fatores e com isso, permitiu fazer conjecturas fundamentais para compreender o comportamento dos funcionários nas organizações através de fatores considerados intrínsecos e extrínsecos.

De acordo com Coradi (1985), “Frederick Herzberg pertence ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 50 e 60, abriram, enormemente, o leque dos estudos sobre comportamento humano”.

A partir destas constatações, Herzberg (1997) definiu que os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Os estudos de Herzberg cooperam para entendermos que os fatores motivadores contribuíram para a satisfação (realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso, desenvolvimento), contribuem muito pouco para insatisfação profissional. Inversamente, os fatores higiênicos (políticas da companhia, práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário) contribuem muito pouco para a satisfação profissional (Herzberg, 1973). Herzberg (1997) também chamou atenção para a importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, que eram até então invariavelmente desconsiderados e foi, assim, um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”. Segundo ele, o “enriquecimento do cargo” traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, bem como o aumento de produtividade, ou ainda, a redução de absentéismo (falta e atrasos ao serviço) e a redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).

É possível averiguarmos ainda que a análise da teoria de Herzberg nos traz a existência de uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases distintas, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação (LOPES, 1980).

Consoante Davis (1992) cita Herzberg, afirmando que os fatores motivacionais tais como: realização e responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho. Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho.

Diante desta dessemelhança que apresenta os empregados estão fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a incumbência de determinadas tarefas ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham vigorosamente motivados.

Fatores de Motivação (Os que satisfazem)	Fatores de Higiene (Os que não satisfazem)
<ul style="list-style-type: none"> • Realização • Reconhecimento • O trabalho em si • Responsabilidade • Avanço • Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração e política da companhia • Supervisão • Relacionamento com supervisor • Condições de trabalho • Salário • Relacionamento com colegas • Vida pessoal • Relacionamento com os subordinados • Segurança

Figura 04: Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg
Fonte: adaptado de Robbins (2005)

2.6 Teoria da ERC

Clayton Alderfer apresentou uma modificação na teoria de Maslow num esforço de simplificá-la e responder às críticas sobre suas falhas de verificação empírica. A teoria ERC reduz as cinco necessidades básicas de Maslow a três necessidades centrais – existência, relacionamento e crescimento (ERC). Robbins (2005) enfatiza que essa teoria traz as necessidades agrupadas nas seguintes categorias:

- **Necessidades existenciais:** incluem todas as necessidades básicas como as fisiológicas e de segurança propostas por Maslow;
- **Necessidades de relacionamento:** referentes à manutenção de relações interpessoais;
- **Necessidades de crescimento:** relativas ao desejo de desenvolvimento pessoal.

Para Robbins (2005), a teoria ERC diverge da Teoria das Necessidades Humanas devido aos seguintes aspectos: apresenta apenas três categorias de necessidades em vez de cinco da teoria de Maslow, além de que múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras do comportamento humano. E a inclusão da relação frustração/ regressão – a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de patamar superior pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior.

Explorando a relação frustração/ regressão, Robbins (2005) considera que a mesma pode explicar, ainda, a troca de valores, muito comum em nossa sociedade, do ser pelo ter, haja vista, que a incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode ocasionar o aumento do desejo de ganhar mais dinheiro e adquirir mais bens materiais.

Com isso, é possível perceber que a hierarquia das necessidades segue uma progressão rígida, como se fosse uma escada, que para atingir andares maiores, tem que obrigatoriamente passar pelos de baixo., enquanto que a teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que a necessidade mais baixa deva ser gratificada para seguir adiante. Isto ocorre, pois a teoria ERC assume que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo. Um indivíduo pode estar orientado para o crescimento, a existência e o relacionamento a qualquer tempo ou em qualquer ordem ou até mesmo estarem atuando conjuntamente.

Dado o exposto, a teoria ERC é a mais compatível com o conhecimento de que existem diferenças individuais entre as pessoas. Variáveis encontradas como por exemplo a instrução educacional, a formação familiar e até mesmo o ambiente cultural podem afetar a importância ou a força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular.

2.7 Teoria da Equidade

A teoria da equidade, desenvolvida por J. Stacy Adams, concentra a percepção dos indivíduos de quão justos são tratados se comparados com os outros. Recomenda que as pessoas sejam motivadas a procurar uma igualdade social nas recompensas que esperam pelo seu desempenho.

Assim, existe um estado de equidade e, conseqüentemente, um sentimento de justiça quando essa comparação ocasiona a percepção de que estas relações são iguais. Em contrapartida, quando se percebem relações desiguais, ocorre uma tensão de equidade, isto é, um sentimento de injustiça pelo pouco ou excesso de recompensa. Adams (Robbins, 2005) sugere que esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretiva.

Considerando o sentimento de injustiça, Robbins (2005) os métodos mais comuns que o indivíduo procura escolher são: a) mudar suas contribuições; b) mudar seus resultados; c) distorcer sua autoimagem; d) distorcer a imagem dos outros; e) buscar outro ponto de referência; f) deixar o emprego.

Porém vale ressaltar, que estas percepções de equidade e injustiças são totalmente pessoais, ou seja, estão fortemente ligadas pelo ponto de referência adotado do indivíduo, pois existem diferenças individuais quanto à sensibilidade com relação aos itens descritos acima. Algumas pessoas são mais benévolas, enquanto outras são mais radicais estando expostas a situações de desigualdades.

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou-se da técnica de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. O universo de pesquisa foi à cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, sendo uma unidade especializada em saúde mental e encontra-se na esfera estadual. Quanto ao método e à forma de abordagem realizada, o trabalho utilizou uma abordagem quantitativa com questões fechadas de cunho exploratório, buscando dessa forma, levantar informações sobre os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos servidores públicos da área da saúde deste hospital.

Após a aplicação do questionário, os dados obtidos foram analisados e subsidiaram as possíveis respostas e posteriormente foi encaminhada para a terceira etapa, a de análise de dados. Conforme Gil (2002), a pesquisa exploratória é realizada especialmente quando o tema é pouco explorado, há pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado.

Segundo Richardson (1985) o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Este método assegura a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, ademais possibilita uma margem de segurança quanto as inferências. A metodologia utilizada foi a da análise estatística, com utilização do *software Microsoft Excel*.

Após apresentado a aplicação do procedimento do qual foi descrito acima, serão apresentados os resultados da pesquisa que foram analisados juntamente com as teorias de conteúdo e de processo e a caracterização dos entrevistados de modo a obter um conhecimento mais amplo e detalhado.

4 RESULTADOS

Neste capítulo analisaremos os resultados obtidos após a aplicação do questionário, buscando referência com a teoria apresentada. O questionário aplicado é composto de 14 questões de múltipla escolha, foram entrevistadas 40 pessoas.

4.1 Perfil dos entrevistados

Dos 40 questionários respondidos, 28 são auxiliares de enfermagem e 12 são técnicos de enfermagem. Apesar de os dois cargos exercerem a mesma função, o auxiliar tem a formação de apenas um ano de curso enquanto o técnico tem a formação de dois anos de curso. Anteriormente era contratado os dois cargos, hoje o padrão de contrato é somente de técnico de enfermagem. Sendo assim, podemos observar no gráfico que auxiliares de enfermagem representam 70% dos entrevistados e os técnicos de enfermagem representam 30% dos entrevistados.

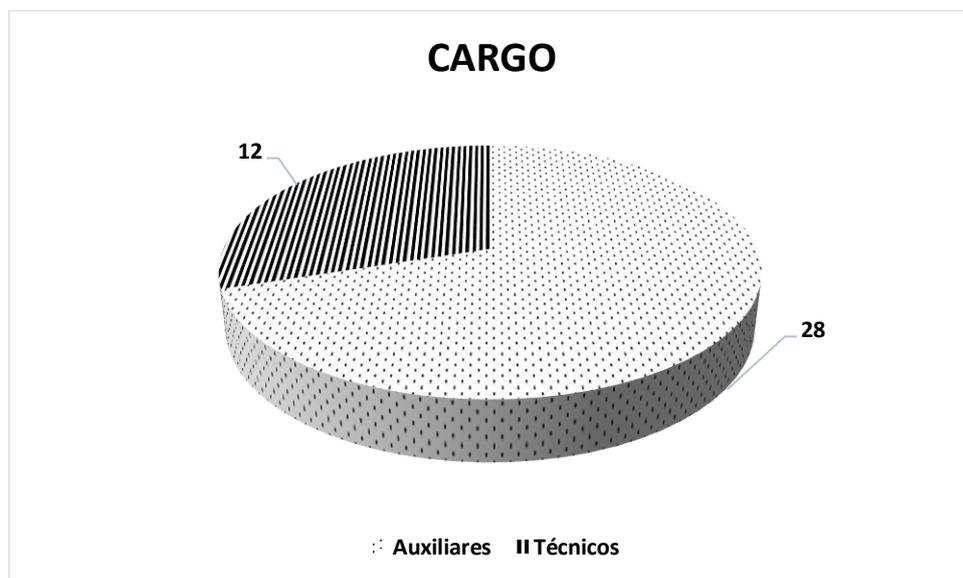


Figura 05: Cargo dos entrevistados

Relacionado ao sexo dos entrevistados, 64% são do sexo feminino e 36% são do sexo masculino.

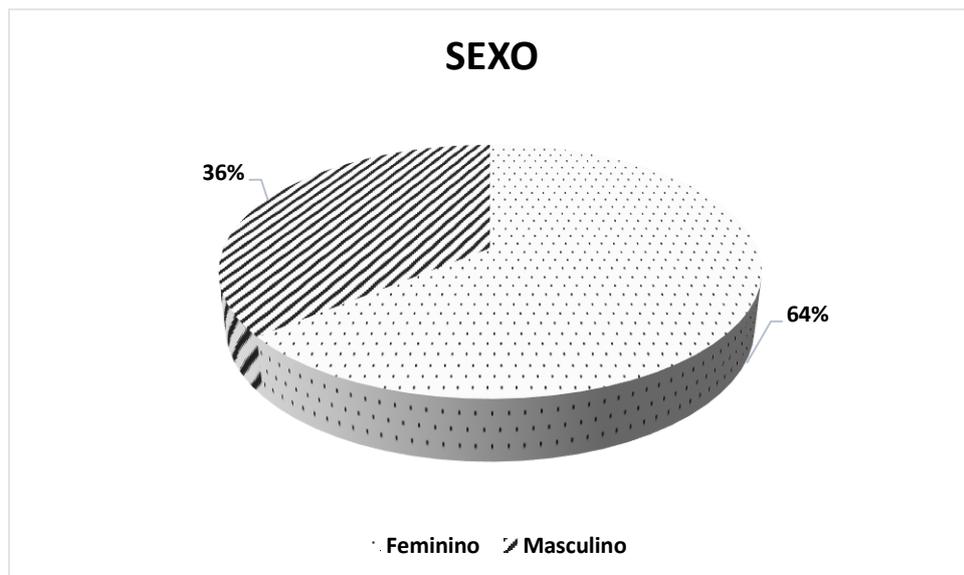


Figura 06: Sexo dos entrevistados

Finalizando a análise da amostra das questões relacionadas ao perfil dos entrevistados, verificamos que a maioria tem entre 5 e 10 anos de tempo de serviço representados por 35% dos entrevistados, seguidos por 28% que tem 10 anos ou mais de serviço. Entre 1 e 5 anos são representados por 23% dos entrevistados e a minoria é representada por 15% que tem de 0 a 1 ano de tempo de serviço.

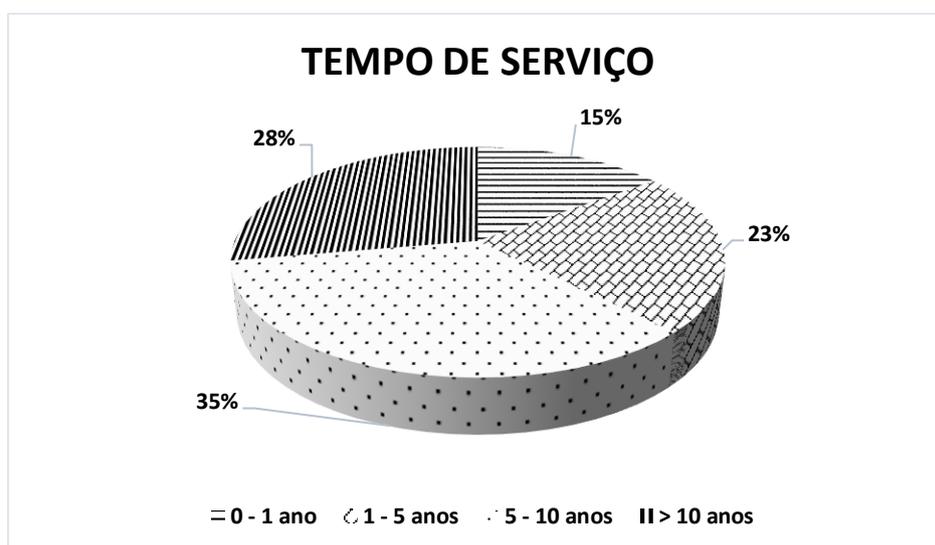


Figura 07: Tempo de serviço dos entrevistados

4.2 Fatores Motivacionais

No questionário aplicado, foram elaboradas 6 questões para identificar quais fatores organizacionais desempenhavam um papel motivador no Santa Tereza. Fatores estes que desempenham o papel para que os auxiliares e técnicos de enfermagem realizem o seu

trabalho com motivação e qualidade. A seguir será apresentado os resultados das amostras colhidas em gráficos e análises dos mesmos.

A primeira questão relacionada ao tema é a questão 4, a qual questiona se a pessoa se considera auto realizada profissionalmente. Identifica-se que a maioria dos entrevistados (42% concordam e 26% concordam totalmente) se consideram auto realizados, sendo a auto realização um fator motivador muito importante segundo Maslow. 18% dos entrevistados não tem uma opinião formada sobre a auto realização (não concordam e nem discordam) profissional e 14% se sentem desmotivadas em relação a auto realização profissional.

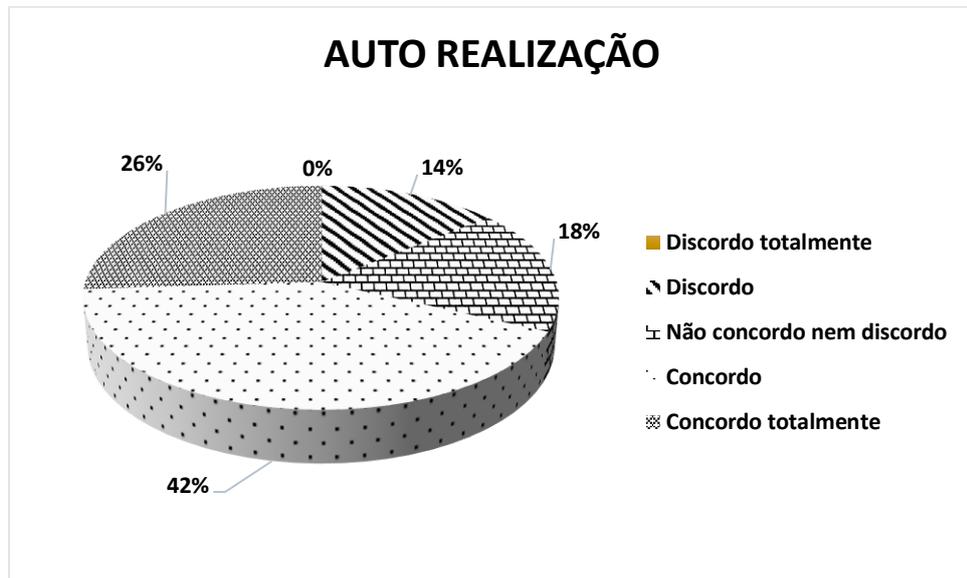


Figura 08: Auto realização profissional

Em relação ao trabalho reconhecido e valorizado pela supervisão, foi observado que os entrevistados discordam ou não tem opinião (38% discordam e 30% não concorda e nem discorda) que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela supervisão. As respostas a essa questão estão ilustradas no gráfico 05 abaixo.

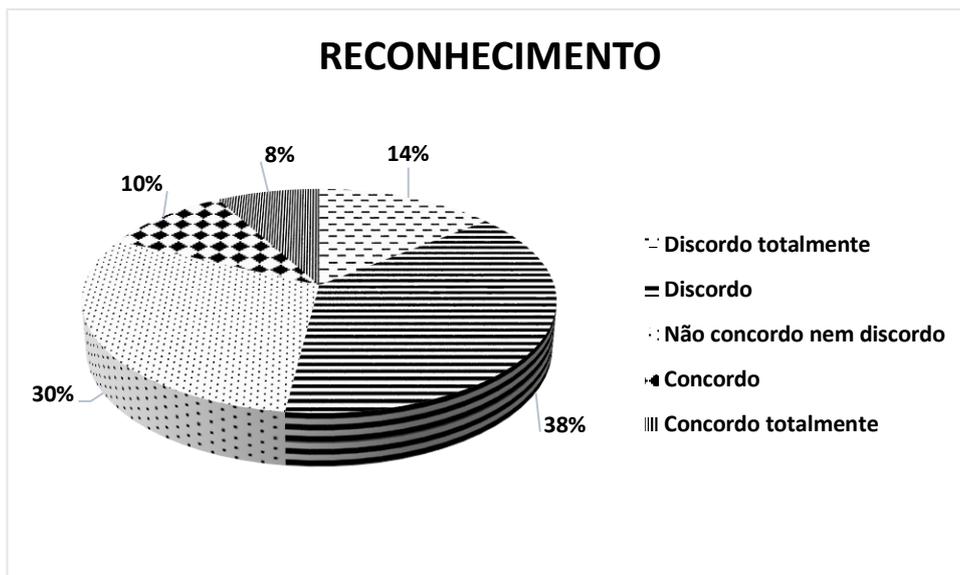


Figura 09: Reconhecimento

Quando questionados sobre as oportunidades de crescimento profissional (promoções), os entrevistados têm uma opinião quase igualitária, 31% dos entrevistados discordam que as oportunidades de crescimento profissional sejam boas, porém 27% concordam que é possível boas oportunidades de crescimento profissional. Segundo o gráfico ilustrado abaixo, também podemos observar que 19% dos entrevistados não tem uma opinião formada não concordando e nem discordando que haja oportunidades de crescimento profissional na área de enfermagem pública.

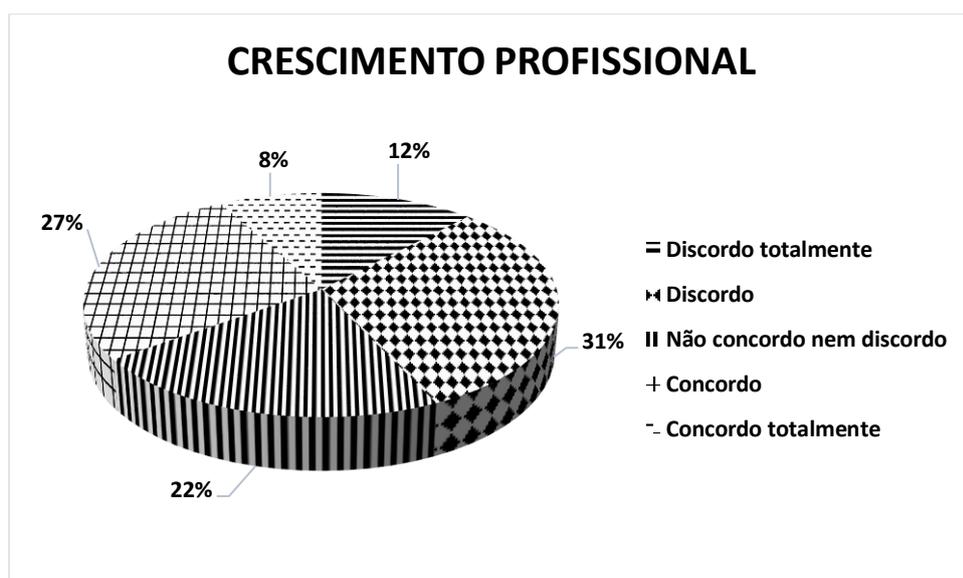


Figura 10: Oportunidades de crescimento profissional

Sobre o questionamento de exercerem uma função adequada ao cargo, a sua maioria responde que sim (64% concordam e 28% concordam totalmente) que a função exercida é correspondente ao cargo. Seguidos pela minoria com 6% dos entrevistados sem uma opinião formada e 2% que discordam que as funções sejam adequadas ao cargo.

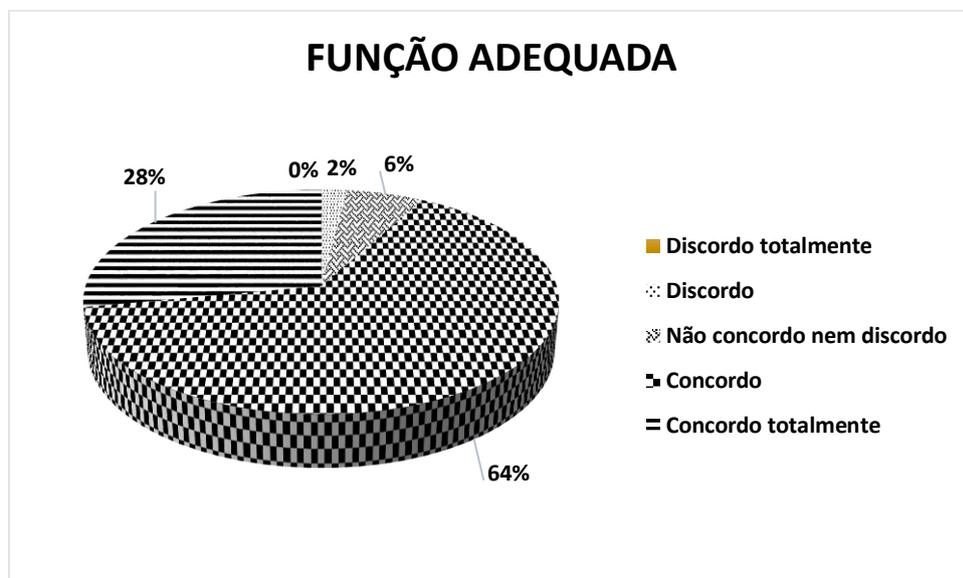


Figura 11: Função adequada ao cargo

Sobre a questão que visava identificar se o trabalho era considerado desafiador, percebe-se que a maioria dos entrevistados consideram o seu trabalho desafiador (46% concordam e 24% concordam totalmente), configurando-se um fator motivador. As respostas estão ilustradas no gráfico 8 abaixo.

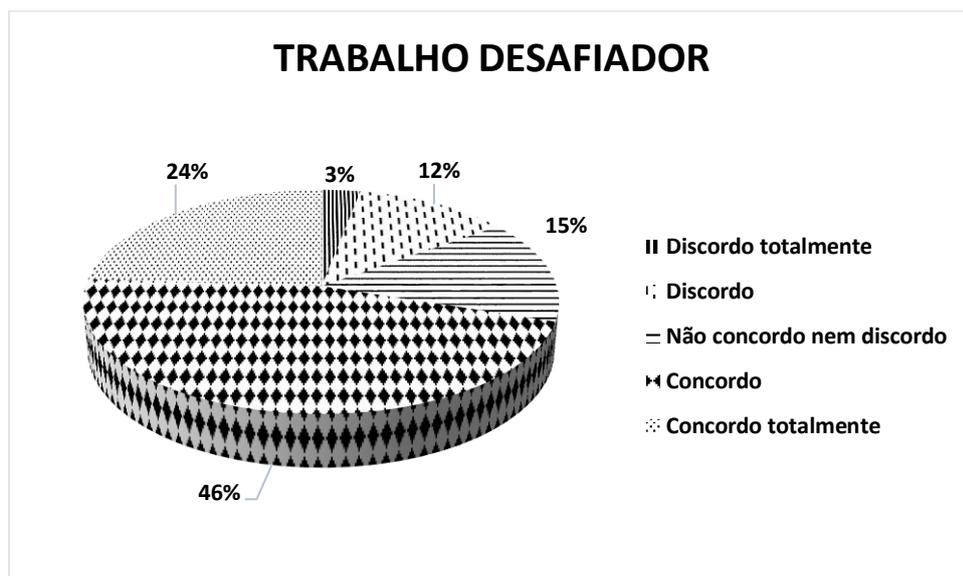


Figura 12: Trabalho desafiador

Em relação ao fato de ter imagem e prestígio, percebe-se que a maioria dos entrevistados consideram a imagem e prestígio de trabalhar no Hospital Santa Tereza um fato motivador, indo ao encontro das necessidades sociais da teoria de Maslow, pois se referem ao fato de pertencer, de formar parte, de participar de um grupo (funcionários públicos). Abaixo as respostas identificadas no gráfico 9.

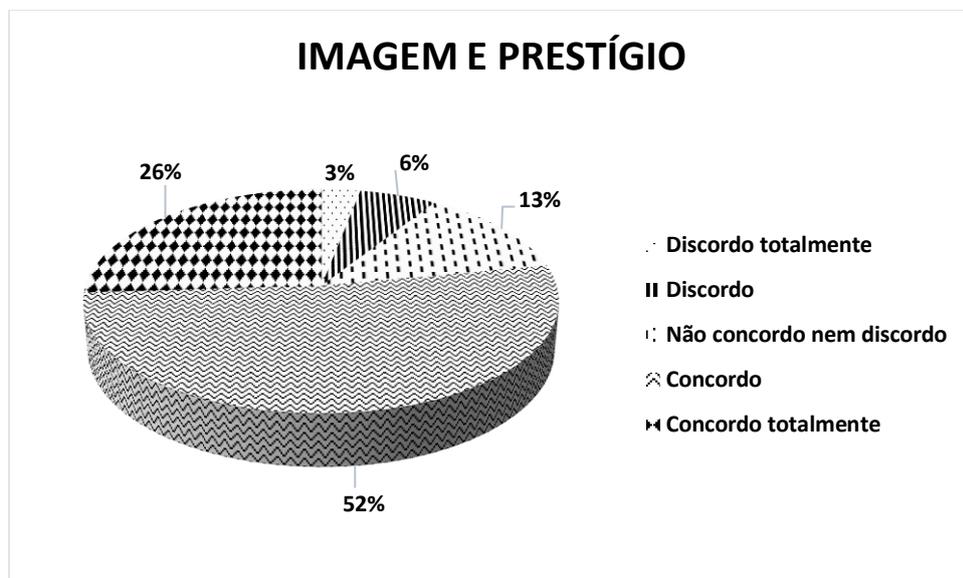


Figura 13: Imagem e prestígio

4.3 Fatores desmotivacionais

Aplicamos 5 questões para verificarmos quais fatores organizacionais desempenhavam um papel desmotivador nos auxiliares e técnicos de enfermagem do Hospital Santa Tereza. A seguir será apresentada as questões e respostas que poderão ter relação com os fatores desmotivacionais.

Questionados sobre as condições de infraestrutura do hospital Santa Tereza ser adequadas para a execução de seu trabalho, verificou-se que existe uma opinião igualitária entre os entrevistados. 42% concordam e 39% discordam que há uma infraestrutura adequada para a execução do seu trabalho. Abaixo as respostas no gráfico 10.

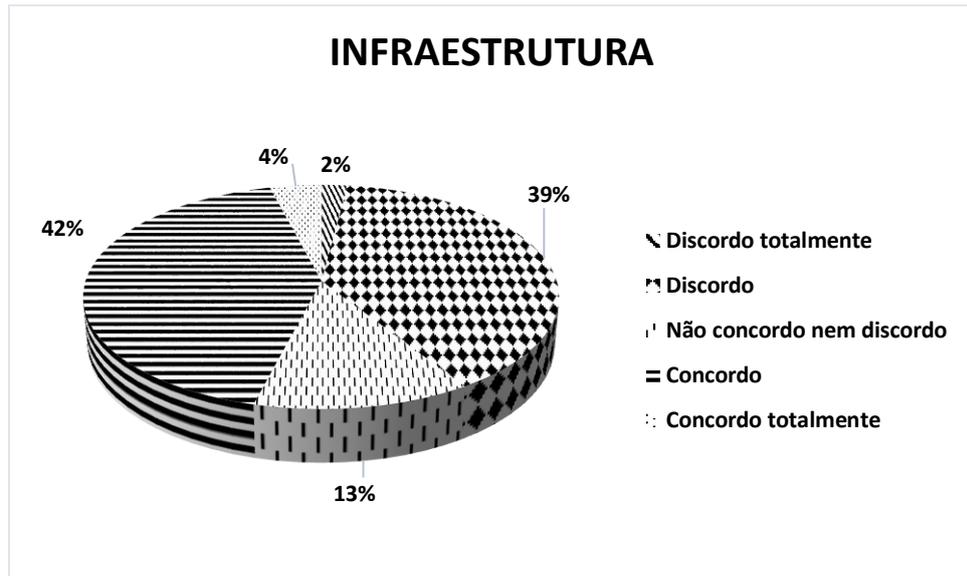


Figura 14: Infraestrutura adequada

A maioria dos entrevistados 42% concordam com a política salarial, seguidos por 38% que concordam totalmente. A minoria discorda que o salário seja adequado ao cargo exercido. Segundo a teoria da expectativa de Lawler III o dinheiro pode ser um importante motivador, ou seja, recompensas extrínsecas tais como salário e promoções podem desempenhar papel muito importante em influenciar a motivação. Conclui-se que quando o salário é considerado adequado ele deixa de ser um fator desmotivador. Abaixo as respostas no gráfico 11.

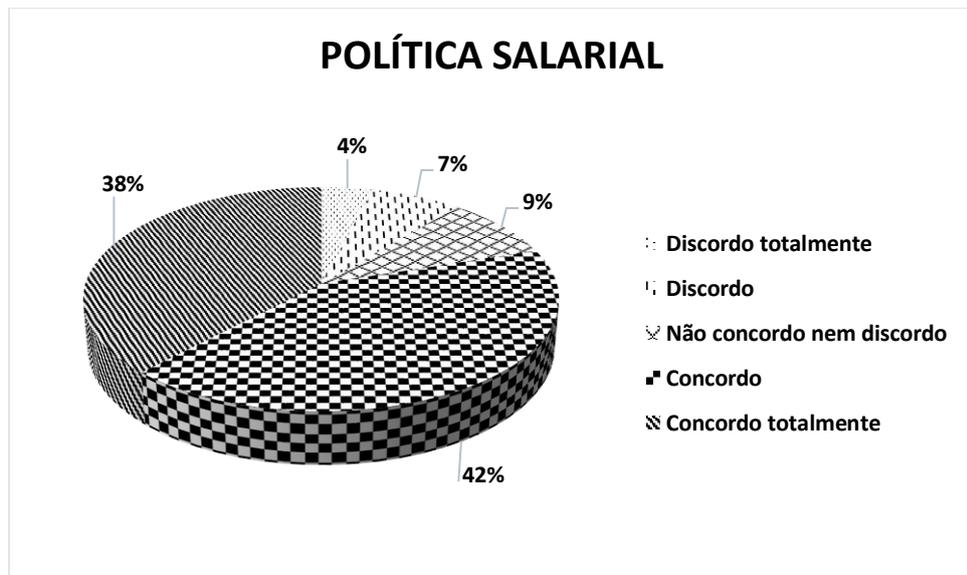


Figura 15: Política salarial

Os benefícios quando adequados acabam sendo um fator motivador para os indivíduos, segundo Herzberg, apesar de ser um fator extrínseco e higiênico. Podemos

observar que em sua maioria os entrevistados estão satisfeitos com a política de benefícios do Hospital Santa Tereza (38% concordam totalmente e 28% concordam). Apenas 6% discordam totalmente que os benefícios não são adequados. Veja abaixo as respostas apresentadas no gráfico 12.

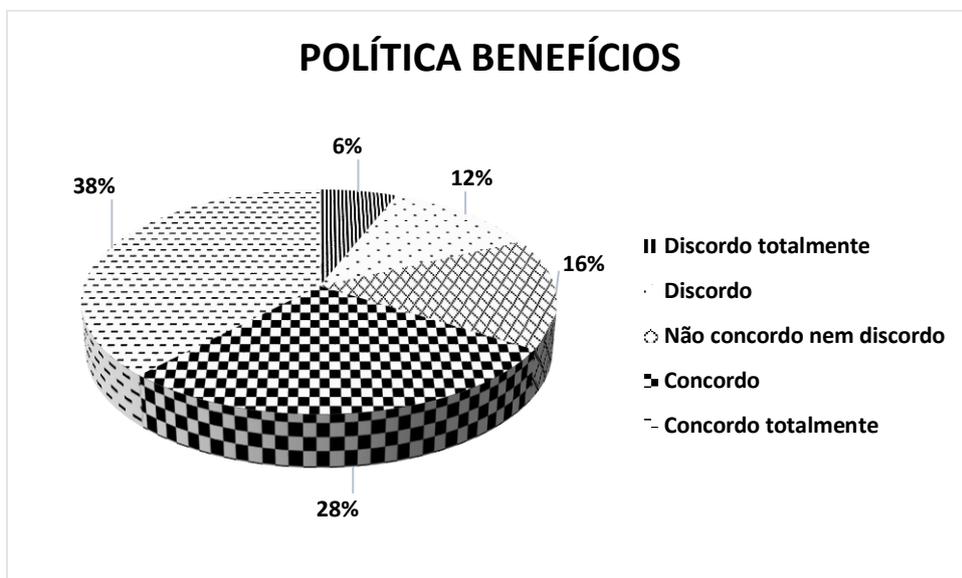


Figura 16: Política de benefícios

A remuneração dos auxiliares e técnicos de enfermagem do Hospital Santa Tereza quando comparada ao mercado é relativamente considerada boa pelos entrevistados. 47% dos mesmos responderam concordar e 32% concordam totalmente com a remuneração oferecida. No gráfico 13 estão ilustradas as respostas dos entrevistados.

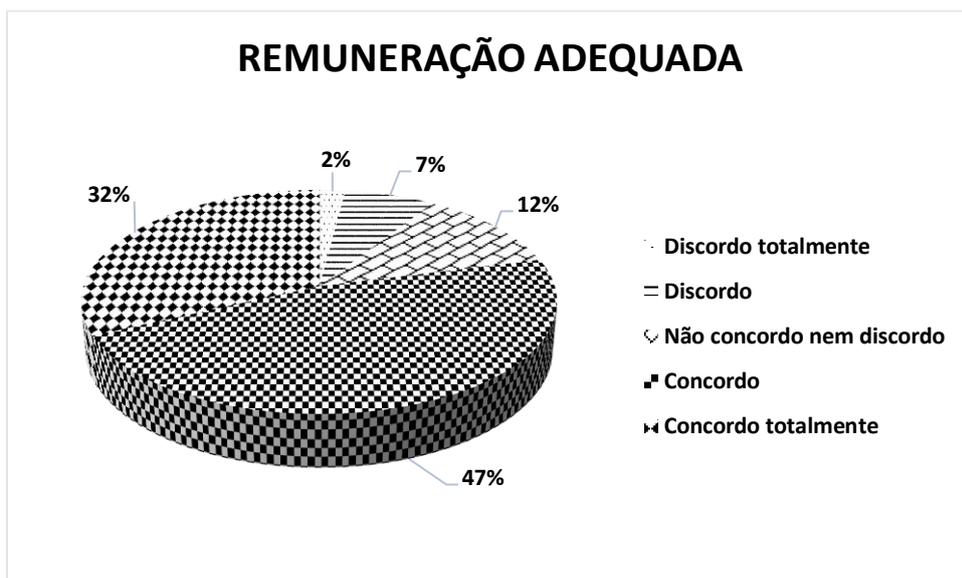


Figura 17: Remuneração Adequada

Ao serem questionados sobre a estabilidade de emprego, 56% dos entrevistados concordam totalmente e 42% concordam com a estabilidade do emprego. Podemos identificar uma das necessidades de Maslow, a necessidade de segurança que está relacionada com o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça de privação, tanto em relação ao indivíduo como o de sua família. Abaixo as respostas ilustradas no gráfico 14.

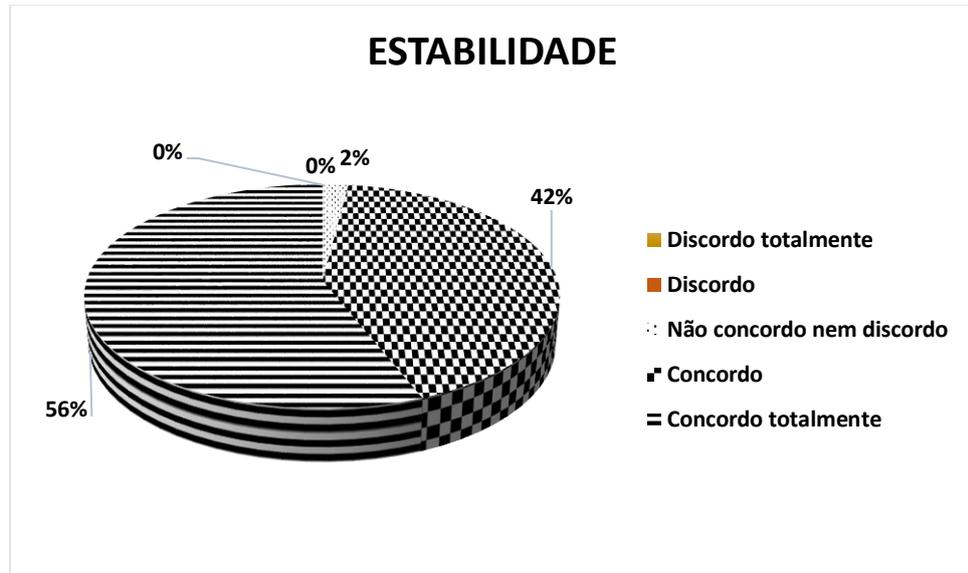


Figura 18: Estabilidade de emprego

5 CONCLUSÃO

O objetivo dessa pesquisa foi demonstrar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e desmotivação dos funcionários da área de enfermagem do Hospital Santa Tereza.

Diante da análise dos resultados, pode-se concluir que:

- O nível de motivação dos funcionários é mediano;
- A maioria considera-se autor realizada;
- Os funcionários não se sentem reconhecidos pela supervisão;
- Existe uma opinião igualitária sobre o crescimento profissional;
- A função é adequada ao cargo dos funcionários;
- O trabalho é desafiador para a maioria dos funcionários;
- A maioria dos entrevistados consideram ter imagem e prestígio;
- A opinião sobre a infraestrutura é igualitária;
- Os entrevistados também concordam com a política salarial e de benefícios.

Estes fatores vão ao encontro com as teorias estudadas, principalmente a teoria das hierarquias de necessidade de Maslow e a teoria de dois fatores de Herzberg, pois ambas teorias consideram a autorrealização como um fator motivador importante.

De forma geral a pesquisa apresentou resultados inesperados em relação a motivação dos funcionários, pois quando se fala em setor de saúde mental acredita-se que o mesmo seja negativo por ser um trabalho extremamente diversificado dos outros do mesmo ramo.

O tema motivação vem sendo muito estudado por pesquisadores e estudantes de Graduação e Pós-Graduação de diversos cursos. Trabalhar com esse tema é desafiador, tendo em vista que a motivação envolve fatores subjetivos e comportamentais, de maneira que um fator que motiva um indivíduo pode não motivar da mesma maneira outro indivíduo e os resultados dos questionários podem ser influenciados pelo momento que está passando o entrevistado.

Para concluir, As sugestões que trago neste trabalho para estimular a motivação e satisfação no trabalho produzindo desta forma, impactos positivos nos profissionais e consequentemente nos serviços prestados à sociedade são:

- Enriquecimento de tarefas no cargo que ocupa a fim de melhorar a produtividade.
- Mais autonomia assim como, mais liberdade de modo a melhorar as rotinas de trabalho e com isso, qualificar a prestação de serviço.

- Novas análises sobre as oportunidades de crescimento profissional tendo em vista que atualmente são ofertadas baseadas em uma avaliação feita trimestralmente e que considera apenas aspectos de assiduidade, vestimentas e comportamento.
- Maior investigação sobre os fatores relacionados à infraestrutura, manutenção de aparelhos, distribuição interna de produtos e comunicação.
- Verificar a possibilidade de alocação de servidores baseados com o perfil de cada setor.
- Programar reuniões com o apoio de psicólogos de modo a melhorar a qualidade da vida profissional dos servidores, igualmente favorecendo a vida pessoal.
- Planejar reuniões mensais ou bimestrais com intuito de reunir servidores e chefia para trazer os conflitos, compartilhar dificuldades enfrentadas, ouvir a participação dos envolvidos, melhorar a comunicação, buscar por soluções conjuntamente e reconhecer quando houver bons resultados.
- Organizar oficinas para a melhora da qualidade de vida e busca por melhorias na convivência entre todos os servidores como, por exemplo: pintura, jogos, aulas de dança, caminhadas, passeios, etc.
- E após a execução destes e outras sugestões que vierem a surgirem, é interessante a realização de novas pesquisas para apontar como está o nível de motivação e satisfação dos servidores.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral de Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ANEXO

QUESTIONÁRIO APLICADO

Esse questionário subsidiará um Trabalho de Conclusão do curso de Pós- Graduação em Gestão Pública da Universidade São João del Rei, tem como tema a motivação no setor de enfermagem do Hospital Santa Tereza.

Agradeço a sua participação!

1 – Qual é o seu cargo no Hospital Santa Tereza?

- Auxiliar de enfermagem
- Técnico de enfermagem

2 – Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

3 – A quantos anos você trabalho no Hospital Santa Tereza?

- 0 – 1 ano
- 1 – 5 anos
- 5 – 10 anos
- Mais de 10 anos

4 – Você se considera realizado profissionalmente? (Auto realização)

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

5 – Você considera que o seu trabalho no Hospital Santa Tereza é reconhecido e valorizado pela supervisão?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo

- Concordo totalmente

6 – Você considera que tem oportunidades de crescimento profissional no Hospital Santa Tereza?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7 - Você considera que exerce uma função adequada ao seu cargo no Hospital Santa Tereza?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8 – Sobre o seu trabalho no Hospital Santa Tereza, você considera que ele é desafiador?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9 – Você considera ter imagem e prestígio trabalhando no Hospital Santa Tereza?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10 – Qual a sua opinião sobre a infraestrutura do Hospital Santa Tereza ser adequada para a realização do seu trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11 - Qual a sua opinião referente a política salarial referente ao seu cargo no Hospital Santa Tereza?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12 - Qual a sua opinião referente a política de benefícios referente ao seu cargo no Hospital Santa Tereza?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13 – Você considera sua remuneração salarial no Hospital Santa Tereza boa em relação ao mercado de trabalho?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14 – Você considera ter uma boa estabilidade de emprego no Hospital Santa Tereza?

- Discordo totalmente

- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente