

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL  
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM PORTO ALEGRE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO:  
Fatores culturais e sua influência na motivação do trabalhador.**

**CRISTIANO GUSTAFSON LOPES**

**PORTO ALEGRE**

**2022**

**CRISTIANO GUSTAFSON LOPES**

**PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO:  
Fatores culturais e sua influência na motivação do trabalhador.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado como requisito parcial de  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração pública na Universidade  
Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>o</sup> Clara Natalia  
Steigleder

**PORTO ALEGRE**

**2022**



**CRISTIANO GUSTAFSON LOPES**

**PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO:  
Fatores culturais e sua influência na motivação do trabalhador.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado como requisito parcial de  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração pública na Universidade  
Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>o</sup> Clara Natalia  
Steigleder

Aprovada em: / /

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof<sup>o</sup> Clara Natalia Steigleder

---

Prof<sup>o</sup> Ricardo Letizia Garcia

---

Prof<sup>o</sup> Celmar Corrêa de Oliveira

Dedico este trabalho aos meus pais, esposa e filho, que sempre me apoiaram em todas as decisões que tive, e também me orientaram quando o caminho escolhido não foi o mais correto. Vocês são a razão da minha existência.

## AGRADECIMENTOS

A minha professora e orientadora Clara Natalia Steigleder, por ter aceitado o desafio de me ajudar nesta etapa da minha vida acadêmica, obrigado pela paciência.

A minha esposa Bruna Mascarenhas Dornelles, que me ajudou na coleta de dados.

Aos colegas do HCPA que se dispuseram a ceder um pouco de seu tempo para responderem ao questionário desta pesquisa.

Ao professor Ricardo Letizia Garcia, que avaliou este trabalho ainda quando em projeto de TCC1, e que contribuiu com um *feedback* muito positivo e construtivo.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender os fatores que influenciam na produtividade do trabalhador do setor público, como também identificar os impactos causados nos servidores e no serviço público quando administrados por uma cultura organizacional moderna. Para este propósito foi realizada uma revisão bibliográfica visando a apropriação teórica sobre os temas: cultura organizacional, características da formação do estado brasileiro e produtividade no serviço público. Como método de coleta de dados foi realizada pesquisa de campo em um grande hospital público de Porto Alegre, através da aplicação de questionário *online*. Esta pesquisa tem caráter qualitativo e exploratório, pois visa identificar as principais lacunas desmotivadoras no ambiente dos serviços públicos, bem como os impactos motivadores de práticas mais eficientes e produtivas. Por meio do estudo foi possível perceber que fatores culturais influenciam na produtividade, mas a cultura organizacional é a principal responsável pelos resultados apresentados. A administração pública no Brasil, com antecedentes de paternalismo e autoritarismo, cultiva a fama de ineficiente e onerosa. Por outro lado, instituições que conseguiram evoluir no que tange à cultura organizacional, mostram que é possível entregar um serviço público de qualidade à sociedade. O desempenho de um serviço público eficiente depende da motivação do profissional, e diversos estudos, inclusive este realizado, comprovam que a motivação surge da relação entre as partes intrínsecas e extrínsecas do indivíduo, portanto, a relação entre a cultura do ser e a cultura da organização. Durante a elaboração deste trabalho, verificou-se também a importância das interações sociais, bem-estar, liberdade e autonomia como ferramentas motivadoras no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Organização. Cultura. Motivação. Administração Pública. Produtividade.

## ABSTRACT

The present study aims to understand the factors that influence the productivity of public sector workers, as well as to identify the impacts caused on servers and public service when managed by a modern organizational culture. For this purpose, a bibliographic review was carried out aiming at theoretical appropriation on the themes of organizational culture, characteristics of the formation of the Brazilian state and productivity in the public service. As a method of data collection, field research was carried out in a large public hospital in Porto Alegre, through the application of an online questionnaire. This research has a qualitative and exploratory character, as it aims to identify the main demotivating gaps in the environment of public services, as well as the motivating impacts of more efficient and productive practices. Through the study, it was possible to perceive that cultural factors influence productivity, but the organizational culture is primarily responsible for the results presented. Public administration in Brazil, with a history of paternalism and authoritarianism, cultivates a reputation as inefficient and costly. On the other hand, institutions that managed to evolve in terms of organizational culture show that it is possible to deliver a quality public service to society. The performance of an efficient public service depends on the professional's motivation, and several studies, including this one, prove that motivation arises from the relationship between the intrinsic and extrinsic parts of the individual, therefore, the relationship between the culture of being and the culture of organization. During the elaboration of this work, the importance of social interactions, well-being, freedom and autonomy as motivating tools in the work environment was also verified.

**Key-words:** Organization. Culture. Motivation. Public Administration. Productivity.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2.2 HIPÓTESE.....	13
<b>3. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>15</b>
<b>4. CULTURA E ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
4.1 RAÍZES CULTURAIS.....	18
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
5.1 DELIMITAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO.....	31
5.2 TIPO DE PESQUISA.....	31
5.3 MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO.....	31
5.4 TIPO DE DADOS.....	32
5.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	32
5.6 AMOSTRAGEM.....	33
5.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	35
5.8 ASPECTOS ÉTICOS DO ESTUDO.....	35
5.8.1 Riscos.....	35
5.8.2 Benefícios.....	36
<b>6. A COLETA DE DADOS.....</b>	<b>37</b>

6.1 LOCAL DA PESQUISA.....	37
<b>7. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	39
7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE.....	42
7.2.1 Percepção sobre motivação.....	44
7.2.2 Percepção sobre produtividade.....	50
7.3 TRABALHADOR E TRABALHO.....	53
7.4 TRABALHADOR E INSTITUIÇÃO.....	58
<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>63</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>65</b>
<b>10. ANEXO .....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A produtividade é a capacidade de realizar o máximo de trabalho possível com o mínimo de recursos necessários, e uma boa produtividade satisfaz um princípio básico da administração pública, a eficiência. A análise da relação entre a capacidade de investimento e os serviços prestados à população pode mostrar uma grande margem para melhorias. A produtividade do trabalhador depende de muitos fatores, mas os fatores culturais, que podem influenciar nos resultados, é o tema que será tratado nesta pesquisa.

No Brasil, o senso comum indica que o servidor público não efetua seu trabalho com a eficiência esperada, o que gera descontentamento e descredibilidade aos serviços públicos prestados. Contudo, nem sempre é possível avaliar quantitativamente o quão eficiente é o trabalhador do setor público, mas é notório e estabelecido o sentimento da população que o serviço prestado na rede pública é ineficiente e aquém do investimento provido pelo Estado.

Inevitavelmente, a procura por razões que expliquem esta dicotomia permeia o consciente coletivo e carrega inoculado o sentimento de que o cidadão poderia ser melhor atendido nas instituições públicas. Há, possivelmente, uma série de fatores que contribuem para este sentimento soberano de ineficiência, e este estudo se debruçou sobre os fatores culturais e as necessidades socialmente construídas que estão no "DNA" de cada trabalhador, aceitando a prerrogativa de que o homem pode ser influenciado pelo meio em que vive.

Não é impossível que um servidor desempenhe seu papel com presteza e qualidade, contudo, é possível o enlace deste com situações de adoecimento laboral por conta da sobrecarga de trabalho em condições que não são favoráveis. A burocracia na forma como permeia a máquina pública é uma dificuldade a mais para as implementações de mudanças e inovações.

Este estudo pretende abordar alguns temas relacionados à cultura organizacional do serviço público, suas características e mazelas intrínsecas, e as consequências da inevitável burocracia atribuída à máquina estatal. Ainda neste estudo, a análise do contexto em relação a todos os quesitos do serviço público; a busca por melhorias e as dificuldades enfrentadas, tanto pela administração pública quanto pelos servidores públicos. É uma reflexão sobre as doenças corporativas e

da sociedade, com a lente apontada para o trabalhador da rede pública, e o resultado relativamente incoerente para a sociedade, na forma de serviço prestado.

O sistema administrativo no setor público carece da aplicação de novos processos que desvinculam a administração dos ideais patrimonialistas enraizados através de todo contexto histórico de formação do Estado brasileiro. A necessidade de mudança é evidenciada quando comparada à forma como são administradas as entidades públicas, com as organizações privadas de ponta. Inevitavelmente, empresas de sucesso são aquelas que constantemente conseguem se adequar às mudanças do mundo e dos comportamentos do mercado.

Uma empresa pública, na busca de cumprir com suas obrigações institucionais, deve, da mesma forma, aprimorar seus processos administrativos, visando sempre satisfazer as necessidades de seu público alvo, contribuindo também para o desenvolvimento do país. Esta é a garantia do cumprimento legal do princípio da eficiência, acrescentado à Constituição em 1988 na reforma administrativa, sob a Emenda Constitucional nº 19/1998.

Na prática, muitos conceitos sobre como melhorar os sistemas corporativos foram elaborados e discutidos desde os séculos passados. Depois da revolução industrial e das organizações mecanicistas, houve um aprimoramento com as organizações com visões mais orgânicas, e atualmente, o conceito de organizações que aprendem traz novos e importantes experimentos quanto à forma de administrar empresas e pessoas.

Contudo, administrar pessoas não responde a uma ciência exata, e a análise de todo contexto histórico e cultural se torna relativamente de grande importância. Não há como evidenciar as causas do desempenho que as instituições públicas promovem sem conhecer as pessoas que desempenham os papéis funcionais. Toda a carga cultural desde o Brasil colônia deve estar incluída no estudo da relação do trabalho com o trabalhador, para assim, abrir caminho a novos conceitos sobre como melhorar a relação e, conseqüentemente, a produtividade.

Como reflexo, a forma de se administrar advém de toda a questão da qual este estudo procura elucidar, pois a produtividade tem relação direta com a administração, seja na avaliação comportamental da empresa ou instituição, seja na análise estrutural dos indivíduos que a compõem. Neste ponto, a cultura desponta como um fator de grande relevância, e como cultura é possível apontar toda a bagagem histórica de nosso povo, assim como de nossas instituições, lembrando

nossas origens patrimonialista e escravagista, que moldaram nossos conceitos e formas de enxergar o mundo, inclusive o mundo público.

Dialogando com áreas como a psicologia, sociologia, antropologia e administração, este estudo busca entender as raízes desta máxima popular sobre o trabalhador do setor público, visto como ineficiente e oneroso. Quais são as razões para uma produtividade abaixo do esperado e desproporcional ao investido pelo Estado? A cultura do nosso povo pode ser a causa desta ineficiência? Ou a culpa é da cultura organizacional implantada na maioria das instituições públicas de nosso país? Me parece que o ponto comum neste problema aponta para uma questão cultural.

## 2. OBJETIVOS

A presente pesquisa busca analisar como a relação entre a cultura pessoal do trabalhador e a cultura institucional afetam o processo de produção e, conseqüentemente, a eficiência na administração pública. Para isso, norteia-se por conceitos atuais de administração, explorando bibliografias sobre a natureza humana, e correlacionando o homem e a estrutura organizacional, no intuito de acrescentar conhecimento e, assim, contribuir para uma mudança na forma de gerir a coisa pública.

### 2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Propor o debate sobre a administração pública, com o foco na administração de pessoas, especificamente no Brasil, onde a cultura do trabalho ainda tem raízes negativas em virtude do patrimonialismo e sistema escravagista que reinaram por muitos anos.
- 2) Compreender o comportamento humano, especificamente do povo brasileiro, na relação com o seu trabalho, entendendo a complexidade deste povo descendente de inúmeras culturas.
- 3) Entender a relação entre o trabalhador do setor público e as instituições, compreendendo suas percepções sobre as possibilidades de melhora na produção de bens e serviços à sociedade.
- 4) Verificar os possíveis impactos que mudanças na forma de administrar geram na relação com a produtividade, comparando a administração pública no Brasil a alguns conceitos da administração moderna na melhora da produtividade.

### 2.2 HIPÓTESE

Assumindo o senso comum de que o setor público é ineficiente, e que os trabalhadores do setor produzem menos que poderiam, questiona-se as raízes de tal fenômeno, com a compreensão de que a cultura do povo, construída através das gerações, repele a cultura organizacional por esta estar associada à longa influência paternalista e autoritária. Os trabalhadores do setor público produzem menos do que

poderiam, e as razões deste fenômeno podem estar alicerçadas na forma como são administradas as instituições públicas.

### 3. JUSTIFICATIVA

A relevância do presente estudo consiste em apresentar uma reflexão sobre o trabalho na esfera pública e propor uma mudança no gerenciamento da administração de pessoas. É importante destacar a importância do tema para a sociedade, visto que o aprimoramento e as melhorias no serviço público geram inúmeros benefícios à sociedade, e que entender a lógica de como se desenvolve o processo dentro das instituições públicas, assim como perceber os anseios e dificuldades enfrentadas pelo servidor público no cumprimento de suas funções, pode facilitar a compreensão de como mudar este cenário atual.

Logicamente, quando abordado o tema da produtividade, por referência busca-se uma proporcionalidade entre investimento e resultado, e sabendo que a média salarial do servidor público é maior que a do trabalhador da rede privada, nada mais óbvio que esperar melhores resultados do setor público, mas a realidade não parece concordar com esta lógica. Portanto, se percebe que esta ótica não retrata o mundo real, onde as psiques mudam todos os cenários, havendo muito mais a ser analisado. O homem é um ser complexo, que às vezes se traveste de pessoa, às vezes de indivíduo, se alternando frente à sociedade e mudando os conceitos generalistas que nascem esporadicamente.

Treze anos de experiência em um cargo público me fizeram enxergar muito mais que apenas a silhueta da coisa pública. Sentindo na pele o dia-a-dia sob os olhares desconfiados e incrédulos da população, pude perceber nos meandros da vida institucional, grandes lacunas administrativas. Além disso, entendo que minhas experiências anteriores no serviço privado me conduziram a comparações inevitáveis no contexto administrativo em relação ao difícil trabalho de administrar pessoas.

Outro fator relevante deste estudo é a inserção do assunto no meio acadêmico, pois a pesquisa sobre a associação da cultura e a eficiência na administração pública preenche uma lacuna até então pouco explorada. Há muitos trabalhos a respeito de eficiência e produtividade no trabalho, assim como é rica a bibliografia quando o assunto é cultura, mas a análise de como a influência cultural afeta a produtividade, e em especial na administração pública, não é ofertada com a mesma intensidade.

Esta é a discussão que este estudo propõe, além de pesquisar fatores como produtividade e eficiência, e debruçar-se sobre as influências culturais relacionadas ao trabalho, buscando contribuir para a formulação de novos conceitos para a administração pública. O foco é elucidar entraves que afetam a produtividade do trabalhador no setor público, entendendo como o choque de culturas distintas afetam esse processo. A expectativa é de que este estudo possa contribuir e agregar conhecimento, tornando-se uma ferramenta a mais para quem deseja entender e melhorar a administração pública.

## 4. CULTURA E ADMINISTRAÇÃO

Como referencial teórico, bibliografias que exploram questões culturais das organizações; questões psicológicas dos seres humanos no trabalho e questões históricas e culturais dos brasileiros, que pudessem colaborar com o tema da pesquisa foram organizadas para estabelecer a relação da cultura com a produtividade. Frente a este cenário, ao encontro do contexto histórico da administração pública e da formação do Estado brasileiro, Raymundo Faoro (2001) em “Os donos do poder” demonstra toda a trajetória paternalista de nosso país. As práticas adotadas desde a colônia criaram ditados e expressões populares que ainda são usados cinco séculos depois, e evidenciam que algumas práticas continuam vivas.

O antropólogo Roberto DaMatta (1997) exhibe em suas obras a natureza cultural do povo brasileiro. Segundo DaMatta, o brasileiro transita em três mundos distintos, a casa, a rua e o outro mundo. Essa mistura de ambientes psicológicos, reflete no cotidiano através da confusão entre a noção de pessoa e indivíduo, entre o impessoal e o pessoal, o profissional e o social. Sob a perspectiva de produtividade e como as questões culturais influenciam, percebe-se que o comportamento do brasileiro, descrito por DaMatta, é resultado de toda história do Brasil e dos povos que formaram esta nação.

Do ponto de vista da cultura organizacional, Peter Senge (2011) retrata a importância da valorização do trabalhador, onde o incentivo ao crescimento humano e a autonomia, transformam-se em produtividade. Em “A quinta disciplina” aborda as disciplinas necessárias para o desenvolvimento de uma organização e uma nova forma de pensar, nos recursos humanos, das empresas que aprendem.

Fatores motivacionais também refletem na produtividade do trabalhador, e neste sentido, o trabalho de Abraham Maslow (2001) trouxe inúmeras contribuições. A pirâmide das necessidades humanas retrata a complexidade do ser humano e as barreiras a serem ultrapassadas em busca da satisfação pessoal e, conseqüentemente, aumento do comprometimento com o trabalho.

Assim o referencial teórico está organizado em duas partes: 4.1 Raízes culturais, na qual é retratada a cultura do brasileiro desde a colonização; 4.2 Cultura

organizacional, trazendo os conceitos modernos de cultura organizacional e os fatores motivacionais que afetam a produtividade.

#### 4.1 RAÍZES CULTURAIS

A colonização do Brasil por Portugal ficou conhecida historicamente por ser totalmente exploratória em seu início, mas no decorrer dos tempos por necessidades específicas, a máquina portuguesa começou a se instalar, trazendo consigo suas culturas e formas de administrar. Raymundo Faoro expressa bem isto quando diz:

A máquina estatal resistiu a todas as setas, a todas as investidas da voluptuosidade das índias, ao contato de um desafio novo, manteve-se portuguesa, hipocritamente casta, duramente administrativa, aristocraticamente superior. Em lugar da renovação, o abraço lusitano produziu uma *social enormity*, segundo a qual velhos quadros e instituições anacrônicas frustram o florescimento do mundo virgem. Deitou-se remendo de pano novo em vestido velho, vinho novo em odres velhos, sem que o vestido se rompesse nem o odre rebentasse. (FAORO, 2001, pág 886)

Naturalmente Portugal instalou suas instituições em sua colônia, suas virtudes e seus vícios também foram instaladas quando os velhos hábitos seguiram sendo praticados, sem espaço para a formação de uma nova cultura. Desta forma, a sociedade brasileira, tendo como base explicativa a colonização por Portugal, criou a formação de um estado patrimonialista, isto é, um estado em que o poder público era utilizado para fins privados e não para o bem coletivo. Este estamento é relatado por Faoro da seguinte forma:

O patrimônio do soberano se converte, gradativamente, no Estado, gerido por um estamento cada vez mais burocrático. No agente público — o agente com investidura e regimento e o agente por delegação — pulsa a centralização, só ela capaz de mobilizar recursos e executar a política comercial. O funcionário é o outro eu do rei, um outro eu muitas vezes extraviado da fonte de seu poder. (FAORO, 2001, pág 199)

O patrimonialismo evidente mostra o quanto o estado trabalhava para o fim privado, e como o poder podia ser disperso para fins próprios. Um poder que se perde em si próprio. É perceptível, também, que não havia uma diferença clara entre o que era público e o que era privado. À medida que os Estados se modernizaram, transformaram-se em patrimonialismo burocrático-autoritário, muito diferente de Estados democráticos com base legal, impessoal e descentralizada que temos como concepção hoje. Fica evidente quanto Faoro declara:

O senhor de tudo, das atribuições e das incumbências, é o rei, o funcionário será apenas a sombra real. Neste trânsito do agente patrimonial para o funcionário burocrático, apesar dos minudentes regimentos régios, a competência das sombras ou imagens do soberano se alarga nas omissões dos regulamentos e, sobretudo, na intensidade do governo. (FAORO, 2001, pág 200)

assim como:

O sistema é o de manda quem pode e obedece quem tem juízo, aberto o acesso ao apelo retificador do rei somente aos poderosos. O funcionário é a sombra do rei, e o rei tudo pode: o Estado pré-liberal não admite a fortaleza dos direitos individuais, armados contra o despotismo e o arbítrio. (FAORO, 2001, pág 200).

Os vícios da colônia se revelavam nos funcionários portugueses, que se escondiam na contradição entre os regimentos, leis e provisões e a conduta jurídica, com o torcimento e as evasivas do texto em favor do apetite e da avareza, o que nos parece muito semelhante a algumas realidades atuais. Frases como "você sabe com quem está falando?" refletem bem esta prática nos dias de hoje.

O título "Os donos do poder" marca, com ênfase, as raízes portuguesas na formação política brasileira. Desde a colonização mostra um servidor público que se entendia como proprietário dos meios de coerção administrativa que Faoro retrata desta forma:

O cargo público em sentido amplo, a comissão do rei, transforma o titular em portador de autoridade. Confere-lhe a marca de nobreza, por um fenômeno de interpenetração inversa de valores. Como o

emprego público era, ainda no século XVI, atributo do nobre de sangue ou do cortesão criado nas dobras do manto real, o exercício do cargo infunde o acatamento aristocrático aos súditos. (FAORO, 2001, pág 204)

Disso tudo, pode-se fazer a conexão de que, em decorrência dessa cultura, presenciamos ainda tantos casos de corrupção, impunidade, empreguismo e nepotismo, acarretando uma brutal perda de eficiência, que compromete a produtividade e mancha a imagem do país.

Roberto Damatta dedicou boa parte de suas obras a descrever o povo brasileiro e suas peculiaridades. Suas obras retratam a imagem da sociedade brasileira e revelam uma identidade complexa, marcada por inúmeros contextos históricos e miscigenação de raças, culturas e tradições. Para DaMatta (1981, pág 49), “ter tradição é mais que viver ordenadamente certas regras estabelecidas, mas sim, vivenciar de modo consciente, dentro de uma forma qualquer de temporalidade”.

O autor utiliza a casa e a rua como duas categorias sociológicas fundamentais para a compreensão da sociedade brasileira de uma maneira globalizada, a casa referindo-se ao local privilegiado, íntimo e privativo da pessoa, e a rua onde somos indivíduos anônimos e solitários, quase sempre destratados pelas autoridades, sem paz, nem voz.

Essa divisão sociológica abastece as distintas formas de agir nos diferentes ambientes, são comportamentos diferentes para cada contexto. Evidentemente falando sob o aspecto da proteção da “casa”, onde não apenas pertencemos ao meio, mas somos parte dele, DaMatta cita:

Assim, sabemos que em casa podemos fazer coisas que são condenadas na rua, como exigir atenção para a nossa presença e opinião, querer um lugar determinado e permanente na hierarquia da família e requerer um espaço a que temos direito inalienável e perpétuo. (DAMATTA, 1997, pág 20)

Exatamente de forma oposta, quando estamos expostos à insegurança da “rua”, reflete DaMatta (1997, pág 20), “Somos rigorosamente "subcidadãos" e não será exagerado observar que, por causa disso, nosso comportamento na rua (e nas

coisas públicas que ela necessariamente encerra) é igualmente negativo”. Neste meio é que a pessoa está submetida às normas legais, onde sua individualidade deve respeitar a coletividade e as instituições estabelecidas. Segundo DaMatta:

Tudo isso revela gritantemente como o espaço público é perigoso e como tudo que o representa é, em princípio, negativo porque tem um ponto de vista autoritário, impositivo, falho, fundado no descaso e na linguagem da lei que, igualando, subordina e explora. (DAMATTA, 1997, pág 59)

Está relacionada com essa ideia, a separação que DaMatta faz da noção de indivíduo e pessoa. Na casa, ocupa-se um determinado lugar, estabelecido inclusive pela relação autoritária que historicamente marcou a família brasileira. Somos o pai, a mãe, o filho, o avô, e cada um tem um papel a desempenhar. Já a rua exige que aflore a noção de indivíduo, que, em deixando de ser pessoa dentro de uma estrutura social, deve ser tratado e tratar seus pares como indivíduos, sujeitos todos à autoridade da lei, que iguala. Entretanto, e aí reside para DaMatta, o dilema brasileiro, saímos à rua, ao espaço público, igualitário e sujeito a leis universais, como pessoa e como tal queremos ser tratados.

Desse dilema advém também o descaso com a coisa pública, evidente no Brasil e compartilhado com a grande maioria da população. A ideia de que a coisa pública não é de ninguém estabelece esta falta de cuidado. Se o cuidado com a coisa pública for o mesmo que é dado a nossa casa, o que não deixa de ser, com certeza teremos uma administração pública muito mais eficiente.

Pensar na coisa pública como nossa casa, tratando também os outros como da família, seria um grande passo para o entendimento da coletividade. Mas é difícil pensar em coletividade e, é quase que um pensamento utópico, nas sociedades modernas, como cita DaMatta neste trecho:

De fato, vale lembrar que, nas rotinas de sociedades assim constituídas, tudo é individual: cadeiras para o cinema e o teatro, ônibus, avião e locais de refeição. As cabines telefônicas também são individuais, bem como a maioria dos aparelhos domésticos e de mesa. Mas é importante constatar como o momento extraordinário nos transforma em seres exemplarmente coletivos: ou somos dupla

ou somos torcida, partido, público, multidão.(DAMATTA, 1997, pág 40)

O momento extraordinário relatado pelo autor aparece quando temos objetivos comuns, interesses comuns, o que relativamente percebemos nas empresas que conseguem compartilhar sua visão com seus colaboradores. As organizações que aprendem defendem a tese de visão compartilhada (objetivo comum), como uma das disciplinas para o aumento da produtividade.

Ainda sobre as mudanças sociológicas do brasileiro, além da casa e da rua, outro contexto importante que aparece é o outro mundo. Segundo DaMatta (1997, pág 46), “No caso da sociedade brasileira, o que se percebe muitas vezes como mudança ou diferença é apenas uma parte de um sistema diferenciado, uma constelação sociológica com pelo menos três perspectivas complementares entre si”. Esse sistema diferenciado de três perspectivas é mais que somente um comportamento significativo a uma esfera ou outra, como revela DaMatta:

Sustento, pois, que essa observação não é uma mera questão de mudança de contexto, isto é, do fato plenamente conhecido e trivial de que todo ser humano muda de opinião dependendo das circunstâncias. Não é desse fato universal que estou falando. Sei que ele também ocorre entre nós. Mas estou me referindo a espaços, a esferas de significação social- casa, rua e outro mundo - que fazem mais do que separar contextos e configurar atitudes. É que eles contêm visões de mundo ou éticas particulares. (DAMATTA, 1997, pág 47)

Estas particularidades intrínsecas em nosso povo podem explicar muitos comportamentos que nos diferenciam de outras culturas. Assim, quando se projeta uma ação corporativa nada mais óbvio que, a partir da análise desse trabalhador, procure-se a melhor forma de adaptação das culturas envolvidas.

O trabalho em nossa cultura é visto de forma generalizada como uma obrigação, uma forma de sobrevivência ou como uma estrada tortuosa e difícil que se atravessa para alcançar alguns objetivos. DaMatta contextualiza da seguinte forma:

O famoso “batente”, nome já indicativo de um obstáculo que temos

que cruzar, ultrapassar ou tropeçar. Trabalho que no nosso sistema é concebido como castigo. E o nome diz tudo, pois a palavra deriva do latim *tripaliare*, que significa castigar com o tripaliu, instrumento que, na Roma Antiga, era um objeto de tortura, consistindo numa espécie de canga usada para supliciar escravos. (DAMATTA, 1986, pág 21)

Essa é uma concepção muito diferente da relação que os povos de origem anglo-saxã têm com o trabalho. A expressão “work” representa ações como agir e fazer em sua concepção original, o trabalho não é só visto como meio, mas também como fim. A cultura patrimonialista e escravagista que acompanhou o Brasil através dos séculos, corroboraram para o enraizamento desta visão negativa sobre o trabalho. Autoritarismo, exploração da mão-de-obra, desrespeito e falta de incentivos moldaram as características do trabalho no Brasil, e para DaMatta:

No nosso sistema, tão fortemente marcado pelo trabalho escravo, as relações entre patrões e empregados ficaram definitivamente confundidas. Não era algo apenas econômico, mas também uma relação moral onde não só um tirava o trabalho do outro, mas era seu representante e dono perante a sociedade como um todo. O patrão, num sistema escravocrata, é mais que um explorador de trabalho, sendo dono e até mesmo responsável moral pelo escravo. Essas relações são complicadas e, dizem os especialistas, muito difíceis de serem mantidas em nível produtivo. (DAMATTA, 1986, pág 22)

As razões que levam uma pessoa ao trabalho e a visão que ela tem do mesmo, são fatores que podem alterar significativamente na produção deste trabalhador. É consideravelmente mais difícil motivar alguém que não compartilha da mesma ideia, é humanamente impossível motivação e satisfação no martírio.

A concepção negativa histórica que o brasileiro tem do trabalho aliada ao contexto que a coisa pública habita no psicológico do povo, produzem inúmeros sentimentos negativos. Estes fatores psicológicos negativos, podem ser apontados como os principais responsáveis por uma possível baixa produtividade no setor público brasileiro, onde o paternalismo e o autoritarismo ainda deixam marcas e ainda influenciam as atitudes.

## 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A produtividade de um trabalhador envolve muitos aspectos relativos, desde a capacidade técnica até sua motivação. A motivação de uma pessoa no ambiente de trabalho é claramente subjetiva, mas de uma forma geral, vários experimentos apontam para uma série de inovações na administração de pessoas que podem ser capazes de mudar alguns cenários prejudiciais aos resultados de uma empresa. Diante disso, Peter M. Senge (2011), fundador da SOL (Society for Organizational Learning) defende o pensamento sistêmico nas corporações.

São cinco as disciplinas que vêm convergindo para facilitar a inovação nas organizações que aprendem. Embora desenvolvidas separadamente, cada uma delas é crucial para o sucesso das outras quatro. As cinco disciplinas que compõem uma organização que aprende são: o Domínio pessoal, os Modelos mentais, o Objetivo comum (visão compartilhada), o Aprendizado em grupo e o Raciocínio sistêmico (a quinta disciplina)

O Domínio Pessoal é a base espiritual da organização de aprendizagem, através dessa disciplina aprendemos a esclarecer e a aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência e, em geral, a abordar a vida como o artista aborda o trabalho de criação. Significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo. Segundo Senge:

As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre". Portanto, é importante o domínio pessoal pois garante que todos os elos da corrente estejam preparados para executar a tarefa, e alcançar os objetivos da empresa. (SENGE, 2011, pág 177)

O desenvolvimento do trabalhador é fundamental para o desenvolvimento da organização, a capacitação é imprescindível para a formação de bons profissionais e conseqüentemente bons resultados. Se pensarmos em uma organização como uma máquina, quanto maior for a qualidade de suas engrenagens, maior será o seu

resultado de produção.

Os Modelos Mentais são ideias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Muitas vezes não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nosso comportamento. É comum julgarmos pessoas e situações à luz dos nossos preconceitos, dos pressupostos que residem na profundidade do nosso ser. Na concepção de Senge:

Os modelos mentais podem ser generalizações simples, como "não se pode confiar nas pessoas", ou podem ser teorias complexas, como minhas premissas sobre os motivos pelos quais os membros da minha família interagem de uma determinada forma. Porém, o mais importante é compreender que os modelos mentais são ativos, moldam nossa forma de agir. Se temos a crença de que não se pode confiar nas pessoas, agimos de forma diferente do que agiríamos se acreditássemos que as pessoas são dignas de confiança". Sobre este fato, recai um dos grandes problemas do serviço público, o estigma de improdutivo e ineficiente. (SENGE, 2011, pág 220)

Esta desconstrução sobre o serviço público deve ser encarado com seriedade. Culturalmente grande parte dos servidores públicos não tem o compromisso com a produtividade, e isso talvez seja resultado destas generalizações.

Como visão compartilhada, é necessário ressaltar que nenhuma organização se torna grande se não tiver objetivos, valores e missão que se tornem compartilhados através de toda a organização. Uma declaração de visão ou o carisma do líder não são suficientes. Uma visão genuína gera excelência e aprendizagem porque as pessoas da organização querem se empenhar por suas metas. Para Senge:

Assim como as visões pessoais são retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração, as visões compartilhadas são imagens que pertencem às pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades.

(SENGE, 2011, pág 255)

Isso é mais do que vender uma ideia da visão da empresa para os colaboradores. Compartilhar as visões da instituição aproxima o trabalhador, e fazê-los parte da construção dos ideais, gera um grande fator motivacional.

Aprendizado em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela se baseia no desenvolvimento da visão compartilhada e também no domínio pessoal, pois equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. Mas para Senge (2011, pág 287) "o alinhamento é a condição necessária para que o *empowerment* do indivíduo gere o *empowerment* de toda a equipe". A aprendizagem em equipe exige muita prática, diálogos e discussões, mas certamente traz inúmeros benefícios. A característica fundamental de uma equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia, pois as forças não direcionam para o mesmo sentido.

A quinta disciplina, o pensamento sistêmico defende que a realidade é feita de círculos, mas que nós geralmente só vemos linhas retas, e é aí que começam nossas limitações ao raciocínio sistêmico. Para Senge (2011, pág 106), "O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, em vez de eventos, para ver os padrões de mudança, em vez de fotos instantâneas", ou seja, uma visão ampla de todo o sistema e seus processos.

Ainda no certame de motivação e gerenciamento organizacional, Abraham Maslow trouxe muitos conceitos relevantes, e, segundo ele, os seres humanos possuem necessidades diferentes que se sobrepõem umas às outras. Para Maslow (2001), quando suprimos um grupo de necessidades, nossa motivação é redirecionada para o próximo grupo. Através de seus estudos, Maslow ilustrou as hierarquias de necessidades humanas através de uma pirâmide. Nesta, as necessidades mais básicas, relacionadas à vida, estão na base da pirâmide. Enquanto as necessidades mais abstratas, relacionadas ao espírito estão no topo da pirâmide.

Na hierarquia das necessidades, as fisiológicas são as mais básicas, pois estão ligadas a nossa sobrevivência. Quando um ser humano não possui suas necessidades fisiológicas supridas, sua motivação estará completamente focada neste grupo. Na vida profissional, tais necessidades estariam ligadas principalmente

a horários que possibilitem o descanso, a alimentação e a não sobrecarga. Quando o ser humano tem suas necessidades fisiológicas supridas, ele passará a direcionar sua motivação em suas necessidades de segurança, que podemos ligar a sensação de proteção perante aos perigos, e que se baseia em segurança física, saúde, moradia, estabilidade no emprego e em relacionamentos. Falando de serviço público no Brasil podemos dizer que estes dois primeiros níveis são quase que completamente atendidos, portanto devemos focar nas outras necessidades que começam a formar lacunas.

As necessidades de terceiro nível dizem respeito ao amor, à participação e ao envolvimento social. Uma vez que as pessoas passam uma grande parte de suas horas do dia no trabalho e no ambiente social, algumas das suas necessidades sociais podem ser atendidas em tais circunstâncias. As necessidades de estima, no quarto nível, estão vinculadas a necessidade do ser humano de ser respeitado, admirado e prestigiado, gerando uma sensação de dignidade. Por último estão as necessidades de auto-realização. Seriam as necessidades ligadas ao crescimento e à conquista de objetivos próprios: superação de desafios, independência, realização de sonhos e autocontrole. Na vida profissional, estas necessidades estão ligadas ao crescimento na carreira, promoções, autonomia em desafios, projetos próprios e a maior participação na tomada de decisões.

As reflexões de Maslow colaboram para que se possa entender a gerência e o propósito do trabalho. As reflexões sobre o comportamento humano no local de trabalho, passaram a integrar as práticas gerenciais modernas. A relação do trabalho com o trabalhador, para Maslow, é uma tarefa difícil e sutil, e relata:

Se o trabalho é introjetado no eu (e acho que é, em maior ou menor escala, mesmo quando se tenta que isso aconteça), a relação entre auto-estima e trabalho fica mais estreita do que pensei. Principalmente a auto-estima saudável e estável (o sentimento de valor, orgulho, influência, importância, etc.) baseia-se na introjeção de trabalho bom e válido, tornando-se, portanto, parte do eu. (MASLOW 2001, pág 20.)

Lidar com as necessidades e realizações das pessoas tornou-se um fator preponderante para empresas que procuram o desenvolvimento, a partir de que o material humano é o maior diferencial que se pode apresentar, é imprescindível para

o sucesso. A teoria de Maslow diz que é a motivação que nos coloca em ação, em um estado de ânimo que tem como objetivo a satisfação das necessidades humanas.

De acordo com Maslow (2001), as necessidades de nível mais baixo precisam ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. A ideia é que as necessidades sejam realizadas seguindo a ordem de seu nível hierárquico para no fim alcançar a auto realização.

Uma pessoa desmotivada é menos produtiva e o tempo gasto para realizar uma tarefa acaba sendo maior, comprometendo assim, a performance, o prazo, o custo, e a qualidade. Por isso é importante estar atento às necessidades humanas que farão com que os profissionais possam atuar de forma plena e satisfatória dentro da equipe de trabalho. Neste ponto, Maslow teoriza:

Todo mundo parece estar consciente, em um certo nível, do fato que a gerência autoritária ultraja a dignidade do trabalhador. Então, ele luta para restaurar sua dignidade e auto-estima ou ativamente-com hostilidade, vandalismo e coisas desse tipo- ou passivamente, como faz um escravo, com todos os tipos de contramedidas ilegais, maliciosas e secretamente viciosas. Estas reações estão desafiando o dominador, mas no todo são facilmente compreendidas e fazem sentido psicológico, se compreendidas como uma tentativa de manter a própria dignidade em condições de dominação ou desrespeito. (MASLOW, 2001, pág 65)

Interessante que tanto quanto a respeito da motivação, as teorias de Maslow e Senge convergem para o mesmo caminho, que demonstra que fatores como liberdade, confiança e autonomia proporcionam impulsos motivacionais importantíssimos para a produtividade. A compreensão de que a falta de liberdade e autonomia são causas geradoras de desmotivação é sem dúvida um bom argumento para se trabalhar nas administrações públicas, onde ainda encontramos algumas resistências aos conceitos modernos de administração.

## 5. METODOLOGIA

A metodologia adotada estruturou-se a partir dos objetivos traçados, explorando o tema e mantendo a coerência com o referencial teórico utilizado. Esta pesquisa caracteriza-se por ser exploratória e de caráter qualitativo, pois consiste no estudo de situações específicas, como os significados, motivos, valores e atitudes que se referem ao comportamento humano, suas relações e seus processos no ambiente de trabalho público.

Conseqüentemente este tipo de pesquisa leva a um mergulho na esfera da subjetividade e, claramente, é submetida ao contexto social do qual se sustenta, como condição essencial para o seu desenvolvimento. A ideia foi, portanto, descobrir as motivações que geram os dados e a análise das informações coletadas.

A escolha da abordagem qualitativa foi por procurar obter um estudo em profundidade, analisando o discurso e as respostas dos entrevistados envolvidos e discutindo os resultados sob a ótica de suas particularidades decorrentes de suas experiências e visões.

A pesquisa qualitativa se impõe a esta pesquisa também devido ao fato de não haver dados quantitativos sobre a produtividade do trabalhador do setor público, pois como de conhecimento prévio, não trata-se de uma produção industrial, ou um setor que possa se quantificar, como um setor comercial. O servidor público oferece serviços públicos e a sensação de produtividade se dá em um caráter totalmente subjetivo.

O levantamento bibliográfico almeja auxiliar na resposta ao objetivo específico de analisar a emergência na melhora dos serviços disponibilizados à sociedade, e para isso é necessária uma série de adequações a fim de cumprir o princípio da eficiência. Este objetivo também foi desenvolvido a partir de uma reflexão sobre a realidade apresentada pelos entrevistados, e demonstrada na análise e discussão dos resultados.

O estudo procurou captar os sentimentos e opiniões dos envolvidos, porém mantendo o respeito e compromisso ético com os mesmos, sobretudo pelas entrevistas virem a ser realizadas em seu ambiente de trabalho. A preocupação em fornecer um ambiente confortável e ao mesmo tempo imparcial foi uma condição constante.

## 5.1 DELIMITAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

O local escolhido para a pesquisa foi um grande hospital público de Porto Alegre, instituição pública de direito privado, que conta com um quadro funcional de aproximadamente 7 mil colaboradores, em regime CLT. O hospital, no ano de 2022, recebeu o prêmio de melhor hospital público para se trabalhar no Brasil, prêmio concedido pela Great Place To Work (GPTW).

O período para a obtenção das informações foi estipulado entre os meses de agosto e outubro de 2022, e a aplicação dos questionários foi de forma online.

Os questionários foram aplicados, preferencialmente, com servidores que já viveram experiências anteriores na iniciativa privada, assim aprofundamos no tema apoiados na possibilidade de comparação. Logo, estes compartilharam informações e experiências das duas realidades, pública e privada, facilitando a compreensão das mesmas que se experimentam na empresa privada e na instituição pública.

A escolha de gênero, raça/etnia e idade, assim como função e grau de instrução, foram contemplados de forma aleatória, pois não era foco da pesquisa penetrar nessas questões.

## 5.2 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracterizou por ser exploratória, pois foi realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que, na maioria das vezes, são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. A procura por informações que levem ao conhecimento das razões subjetivas do homem na relação com sua produtividade e eficiência no trabalho é um assunto com amplos debates, mas a especificação do tema ao servidor público brasileiro já reduz bastante o acervo de bibliografias a esse respeito.

## 5.3 MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

O método mais adequado para este trabalho, devido às dimensões subjetivas sobre as quais se debruçou foi o qualitativo, pois este tipo de pesquisa argumenta sobre os resultados do estudo por meio de análises e percepções. Inicialmente, foi necessário descrever o problema que, habitualmente, têm interpretações mais

subjetivas. Como não se buscou números para criar um resultado concreto, e sim, a compreensão de um caminho que levou ao aprofundamento do problema do estudo, a pesquisa qualitativa se mostrou a mais oportuna.

#### 5.4 FONTE DE DADOS

Primeiramente, a pesquisa bibliográfica constituiu a revisão da literatura sobre assuntos pertinentes a este estudo. Assim, a primeira fase da pesquisa apoia-se nas leituras, baseadas na análise da literatura já publicada, em forma de livros, artigos, trabalhos acadêmicos, imprensa escrita e eletronicamente disponibilizada na Internet.

Em um segundo momento, a pesquisa teve como base os dados advindos dos questionários aplicados aos trabalhadores do setor administrativo de um grande hospital público da cidade de Porto Alegre.

#### 5.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A opção pelos instrumentos para coletar os dados está relacionada com o foco do estudo, assim, foi possível concretizar este levantamento através de questionários. Este instrumento permitiu a averiguação dos fatos, assim como a determinação das opiniões e sentimentos dos participantes acerca dos fatos pesquisados, estes são os principais objetivos desse tipo de instrumento. Uma razão que contribuiu para a escolha do questionário é sua viabilidade, já que os entrevistados são pessoas com horários de trabalho fixo, mas, em alguns casos, possuem turnos distintos.

O questionário é uma técnica de linguagem simples e direta para que o participante consiga entender de forma clara o que está sendo perguntado, e está composto por uma introdução apresentando o que se objetiva com as perguntas a seguir, a caracterização da amostra, com dados sensitivos do respondente, e as questões a serem respondidas que objetivam apreender as percepções dos entrevistados sobre o seu trabalho. O questionário foi composto por 27 questões de perguntas fechadas, elaboradas a partir da escala Likert, e dividido em quatro grupos.

As questões de múltipla escolha, que caracterizaram as perguntas fechadas

do questionário, foram elaboradas de forma a facilitar o entendimento para minimizar possíveis dificuldades.

O tempo aproximado para os participantes responderem ao questionário de forma segura foi de 5 (cinco) minutos. Porém não há limite de tempo para que seja finalizado o questionário, podendo o participante concluí-lo conforme a disponibilidade.

## 5.6 AMOSTRAGEM

A abordagem do tema e tipo de coleta de dados aplicada produziu uma amostragem não probabilística, onde ficou a critério do pesquisador a definição do tamanho da amostra de acordo com as especificações e restrições do projeto devido à acessibilidade e disponibilidade do público alvo. Como a escolha dos respondentes cumpriu apenas alguns pré-requisitos, o de ser servidor público com experiência anterior na rede privada e pertencer a área administrativa do hospital, a amostra foi por julgamento. Sendo assim, o pesquisador buscou por indivíduos que possuíam características definidas previamente para sua amostra.

Nesta pesquisa foi utilizada como população os funcionários administrativos do hospital, concursados e efetivos. A participação de setores diferentes retratou uma coleta mais ampla e diversificada de dados, não estando sob influência de apenas um grupo isolado.

Sobre população, (MARCONI; LAKATOS, 2003, pág 223) define:

Conceituando, universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que  $XN = X1; X2; X3; \dots; XN$ . A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Desse modo, considerou-se como população deste estudo todos os funcionários públicos com vínculo ativo ao hospital de clínicas de porto alegre,

lotados na área administrativa, nos cargos de auxiliares e assistentes administrativos. A área administrativa do HCPA, é composta por aproximadamente 596 funcionários.

Como a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, surge a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população. A forma mais representativa desta população é possível através da amostragem. Segundo (MARCONI; LAKATOS, 2003, pág 163) “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Visando-se fragmentar uma amostra que fosse representativa desse universo, utilizou-se a fórmula de BARBETTA (2006), considerando um erro amostral de 10%. A fórmula para cálculo do tamanho da amostra está representada no quadro abaixo.

<p>Fórmula 1 - <math>n_0 = \frac{1}{E_0^2}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>N</b> = Tamanho da população</li><li>• <b>E<sub>0</sub></b> = erro amostral tolerável</li><li>• <b>n<sub>0</sub></b> = primeira aproximação do tamanho da amostra</li><li>• <b>n</b> = tamanho da amostra</li></ul>
<p>Fórmula 2 - <math>n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}</math></p>	

Levando-se em consideração o cálculo da fórmula, a amostragem para o tamanho de uma população finita de 596 funcionários, com amostra mínima para alcançar os 10% de erro amostral, totalizou 85 elementos. Portanto, esse número garante à pesquisa uma margem de erro de 10 pp.

Para a coleta dos dados, foram considerados os dados predominantemente primários. Os dados primários foram coletados por meio de questionário, técnica definida por Gil (2004, p. 48) da seguinte forma:

Caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de

pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A ferramenta escolhida para a aplicação do questionário foi o Google Forms, devido a facilidade de aplicação pelos meios digitais, assim como a fácil compilação de seus dados.

Os questionários foram distribuídos via e-mail institucional e preenchidos conforme a disponibilidade dos funcionários. Foram selecionados os seguintes setores para a realização da pesquisa: Segurança; Recepção central; Recepção emergência; Recepção ambulatório.

## 5.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Depois de definir a abordagem metodológica adequada, foram selecionados os critérios dos participantes, apresentando os instrumentos utilizados, buscando um método de análise do material colhido coerente com o foco da pesquisa e com as definições metodológicas já estabelecidas.

Assim, consideramos que esta metodologia qualitativa possui uma convergência com os objetivos do estudo ao analisar os dados provenientes dos questionários realizados com os participantes selecionados.

## 5.8 ASPECTOS ÉTICOS DO ESTUDO

### 5.8.1 Riscos

Na intenção de garantir o compromisso social e ético da pesquisa, foram disponibilizados todos os dados coletados durante os questionários, mas preservando a identidade do entrevistado. Isto porque as informações fornecidas durante o questionário poderiam gerar um prejuízo real aos trabalhadores, tendo em vista que os servidores públicos podem expor vícios e mazelas administrativas existentes. Portanto, para evitar retaliações ou outras punições aos entrevistados por aqueles que se sentirem ofendidos nas entrevistas ou na discussão dos resultados, medidas para garantir o sigilo foram aplicadas, sendo os questionários anônimos.

Com respeito e compromisso ético com os envolvidos, este estudo buscou

evitar que os mesmos se sintam constrangidos ao emitir opiniões que possam lhe causar algum dano futuro. Assim, a pesquisa foi pautada no respeito ao sigilo do entrevistado, sobretudo por considerar que o tema selecionado, envolve discursos pessoais e profissionais que podem comprometer o colaborador se negarmos o sigilo necessário à realização da entrevista.

Outro risco a ser considerado foi o do constrangimento em responder a algumas questões sensíveis, como grau de escolaridade ou renda. Nesse sentido, foi disponibilizado ao entrevistado atendimento no sentido de sanar dúvidas, mas também a possibilidade de declinar do estudo.

### 5.8.2 Benefícios

Os benefícios desta pesquisa aos envolvidos, se ocorrerem, não será de forma imediata, mas advindos de um longo processo de aprimoramento na forma de se administrar a coisa pública. O intuito deste trabalho é uma conscientização geral sobre as melhorias possíveis na administração pública a fim de melhorar a relação entre empregado e empregador no setor público e assim promover serviços de melhor qualidade à população. Portanto o benefício deste trabalho visa muito mais a sociedade em si, que a um público específico.

Outro possível e não menos importante benefício, foi promover a discussão do assunto aos participantes. É importante ressaltar que o entendimento de algumas questões podem promover uma melhoria na relação entre as partes envolvidas, uma vez que muitas das insatisfações do trabalhador podem estar muito mais relacionadas a sua cultura que efetivamente às condições de seu trabalho.

## 6 A COLETA DOS DADOS

Para o levantamento dos dados, foi utilizado o método de questionário complementando a pesquisa bibliográfica na busca de um entendimento de como as culturas organizacionais e pessoais, e suas diferenças, afetam a produtividade no setor público.

Segundo Bardin, a análise de conteúdo se fundamenta em três fases fundamentais, e o questionário integrou a primeira destas fases, a pré-análise. O questionário foi formatado com 27 questões, elaboradas a partir da escala Likert, e dividido em quatro grupos: Caracterização da amostra, para definição do perfil dos respondentes; Pesquisa sobre cultura organizacional e produtividade, pretende avaliar o quanto dos conceitos de administração moderna tem sido colocado em prática na administração da referida instituição pesquisada; A relação do trabalhador brasileiro e o trabalho, este grupo visa entender a relação do trabalhador brasileiro com o trabalho, sua visão e perspectiva; A relação do trabalhador com a instituição, este grupo busca avaliar a percepção deste trabalhador na sua relação com a instituição e seus superiores.

### 6.1 LOCAL DA PESQUISA

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) é uma instituição pública e universitária, integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação (MEC) e vinculada academicamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Segundo informações contidas no site do hospital, o HCPA contava em 2021, com 6.719 funcionários e 502 docentes e no quadro de ensino, com 1.358 alunos de graduação, 83 alunos de mestrado, 588 estágios e 666 residentes. Ainda no ano de 2021, foram registradas 28.780 internações, 395.826 consultas, 3.337.854 exames, 67.345 teleconsultas, 35.952 procedimentos cirúrgicos, 2.512 partos e 259 transplantes.

O HCPA participa de processos nacionais de acreditação desde 2001. Em 2013, pela primeira vez a acreditação veio através de uma organização internacional, a Joint Commission International (JCI). A acreditação é um processo de avaliação e reconhecimento da instituição de saúde realizado por uma organização externa, que através de análises e checagens vai constatar se estão

sendo cumpridos os requisitos (padrões) estabelecidos em práticas e procedimentos, para melhorar a segurança e a qualidade do cuidado.

Outro ponto importante foi o certificado, recebido em 2021, pela Great Place To Work (GPTW) como uma excelente empresa para se trabalhar, por sua cultura de confiança, respeito e transparência nos relacionamentos, reconhecida pelos próprios colaboradores. O HCPA está entre as 10 melhores empresas de saúde para se trabalhar no Brasil, e aparece como a melhor quando se trata de uma instituição pública.

Outros muitos prêmios tem feito parte da história do hospital, tais como Top Of Mind, Top Ser Humano (ABRH-RS), entre outros. Esta série de qualificações traz para a pesquisa dados de uma empresa pública reconhecida pela qualidade de seus serviços, que supõe alto grau de produtividade, e portanto, a análise dos dados sucumbe à necessidade de entender quais os fatores que a levaram para este nível.

Para contextualizar o hospital neste estudo, é importante refletir que esta é uma instituição pública com práticas administrativas modernas. Alguns exemplos de administração voltada para os resultados é a elaboração e execução, desde 2011, de um plano de cargos e salários com 14 níveis salariais em cada carreira. O avanço da faixa salarial é concedido por mérito ou antiguidade, sendo que o mérito é avaliado por gestão de desempenho anual.

## **7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

A produtividade do trabalhador é o resultado de vários fatores, que vão desde a formação escolar até a estrutura disponível para se efetuar uma atividade. Dentre os fatores que influenciam a produtividade destaca-se neste trabalho a motivação do trabalhador, que pode ser afetada diretamente pelas condições de trabalho atreladas a expectativa pessoal de cada um. As culturas organizacionais se mostram fundamentais para o acréscimo ou não da produtividade, e independentemente do contexto cultural a que a empresa está inserida, os resultados podem ser percebidos em inúmeros exemplos pelo mundo.

O trabalhador brasileiro, de forma geral, não apresenta dados muito positivos no que diz respeito à produtividade. Segundo Goitia, o mesmo produto ou serviço que um norte-americano consegue realizar em 15 minutos o trabalhador brasileiro

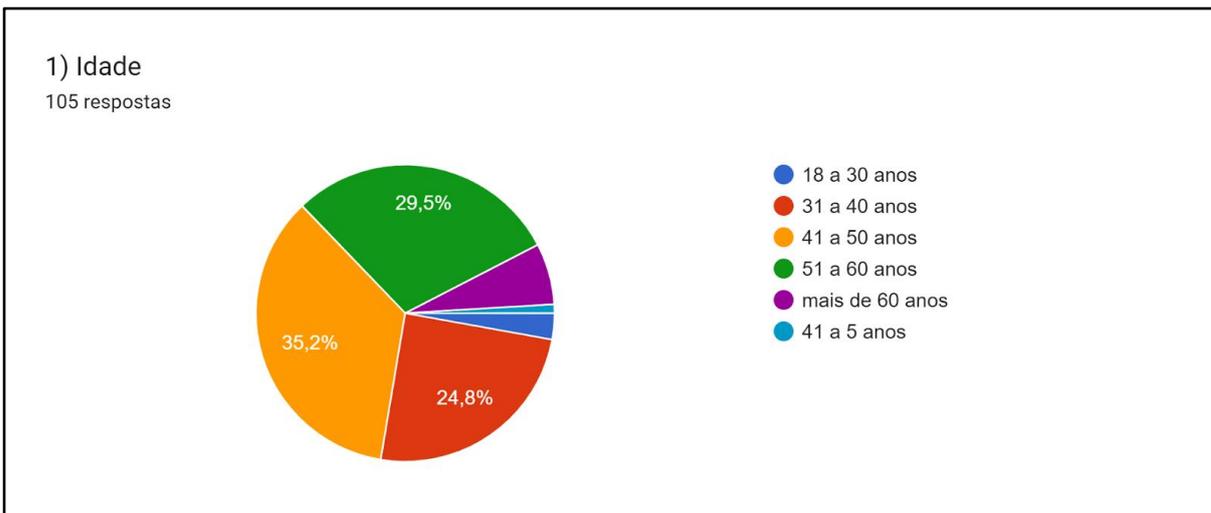
leva uma hora para fazer. Esta é a produtividade média do brasileiro típico, que se mantém há 20, 30 anos.

A baixa produtividade do trabalhador brasileiro se reflete também na proporção de empregos públicos em relação à força total de trabalho no Brasil, que é relativamente baixa na comparação com os países desenvolvidos, mas seu custo é alto. A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), calcula que a média de servidores públicos para a população empregada no mundo é de 17,88%. O percentual de servidores públicos no Brasil fica abaixo dessa média, com 12,5%. Ainda assim, o valor que o Brasil paga com salários e previdência dos servidores públicos chega a quase 15% do PIB, sendo maior do que o do Chile, México, ou da Inglaterra, por exemplo. A Inglaterra, que é considerado o país com melhor serviço público no mundo, gasta apenas 6% do PIB, segundo a OCDE.

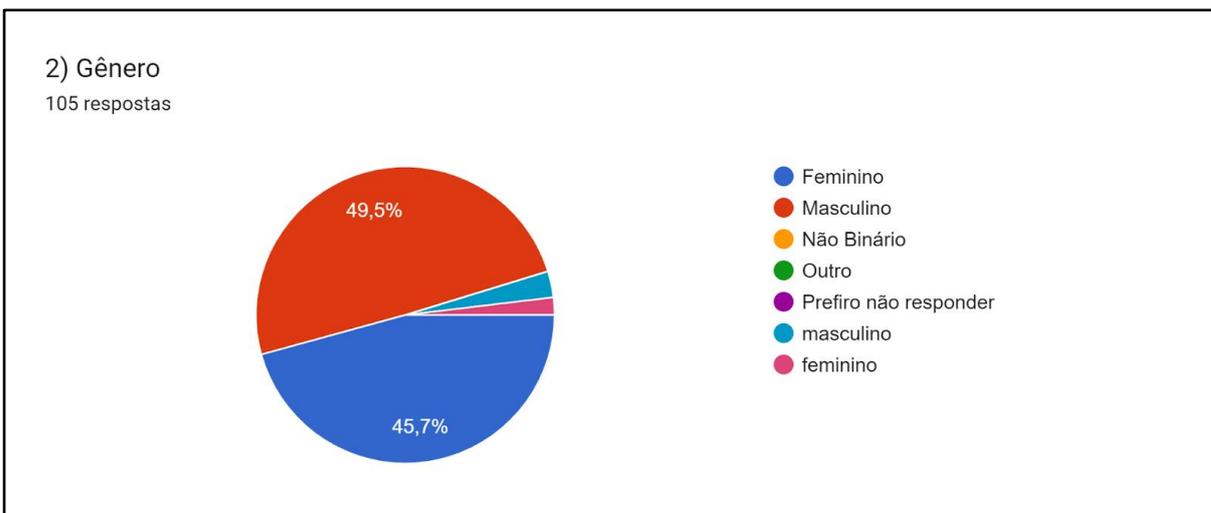
De acordo com dados da pesquisa nacional por amostra de domicílios (PNAD), do instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE), em aproximadamente uma década, entre o primeiro trimestre de 2012 e o quarto trimestre de 2020, a renda média do trabalhador do setor público avançou 20,4% entre aqueles com carteira assinada, contra 7,1% dos empregados do setor privado. Estes dados demonstram a necessidade de uma mudança na administração pública, e entender as razões dessa baixa produtividade é a intenção desta pesquisa.

### 7.1 Caracterização da amostra

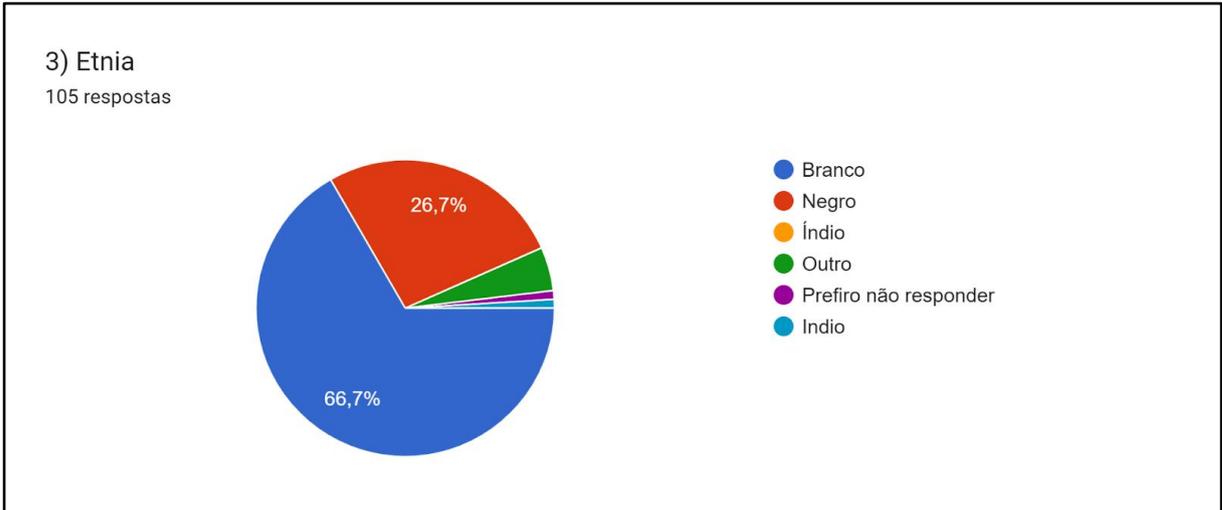
O público entrevistado nesta pesquisa, os trabalhadores das áreas administrativas do hospital de clínicas, foi composto por inúmeras faixas etárias, mas com prevalência do público relativo dos 31 aos 60 anos. Dos 105 funcionários que responderam a pesquisa apenas 3 estavam abaixo dos 30 anos e 7 funcionários estavam acima dos 60 anos de idade. Na faixa etária dos 31 aos 40, foram 26 funcionários (24,8%); na faixa dos 41 aos 50, foram 38 (36,2%); na faixa dos 51 aos 60, 31 (29,5%) foram os respondentes, havendo, portanto, uma prevalência de funcionários na faixa etária economicamente ativa.



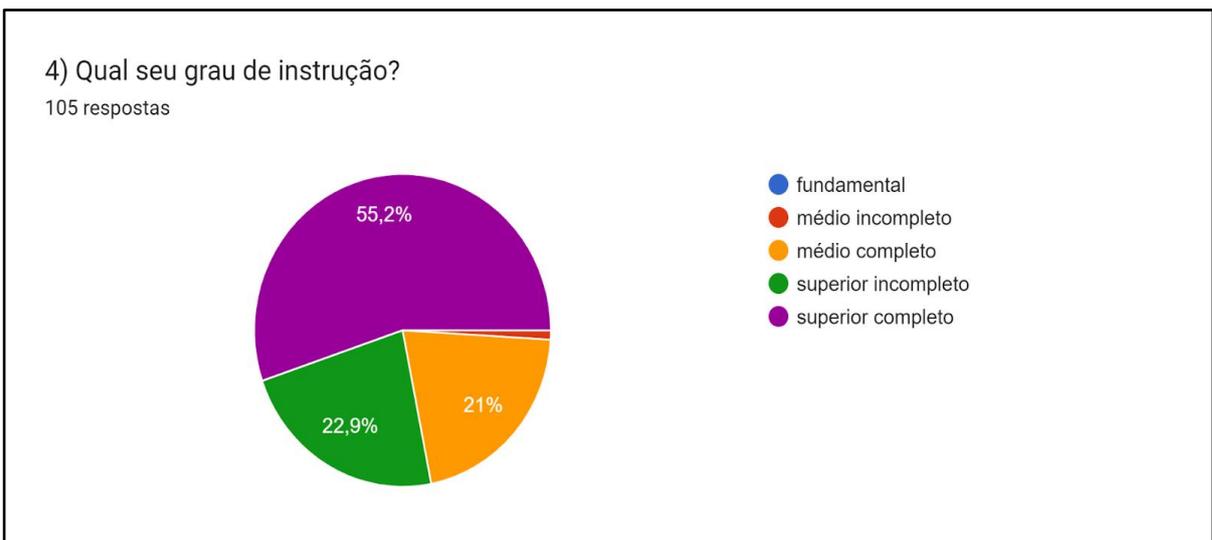
Sobre gênero, somente duas alternativas foram marcadas entre os 105 participantes, Masculino e Feminino, sendo que 51,4% do público foi masculino e 48,6% feminino. As opções Não Binário, Outros e Prefiro não responder não tiveram representações.



Quanto à questão da etnia dos participantes, 66,7% se declararam “Branco” e 26,7% responderam “Negro”. Ainda nesta pergunta, 4,8% dos participantes escolheram a opção “Outro” como mais adequada e ainda 1% declarou ser “Índio” e 1% preferiu não responder.



A questão que trata do grau de instrução, revela os seguintes dados no gráfico abaixo:



A opção “Médio Incompleto” foi marcada por apenas um participante. A carreira administrativa do hospital de clínicas exige no mínimo o ensino médio completo, mas funcionários antigos que permaneceram no cargo depois da mudança do pré-requisito, podem não ter esta qualificação. Porém, ao analisarmos o gráfico percebemos que mais da metade dos participantes possuem a graduação superior, e 24 funcionários (22,9%) possuem o superior incompleto ou em andamento.

É relevante este fato que se apresenta neste dado, com 55,2% dos participantes tendo graduação acima do exigido para a função, é de se esperar que uma das causas apontadas para a baixa produtividade do brasileiro típico não seja atuante neste caso. Este aspecto talvez colabore para as boas avaliações recebidas

pelo hospital de clínicas em pesquisas de satisfação dos clientes no que tange os serviços administrativos.

## 7.2 Cultura organizacional e produtividade

Estes dados apresentam as impressões que os participantes têm de seu ambiente de trabalho, seu sentimento em relação à organização, suas percepções sobre melhorias e a importância das variáveis que podem ser preponderantes para a produtividade. Começamos pelos três primeiros gráficos:



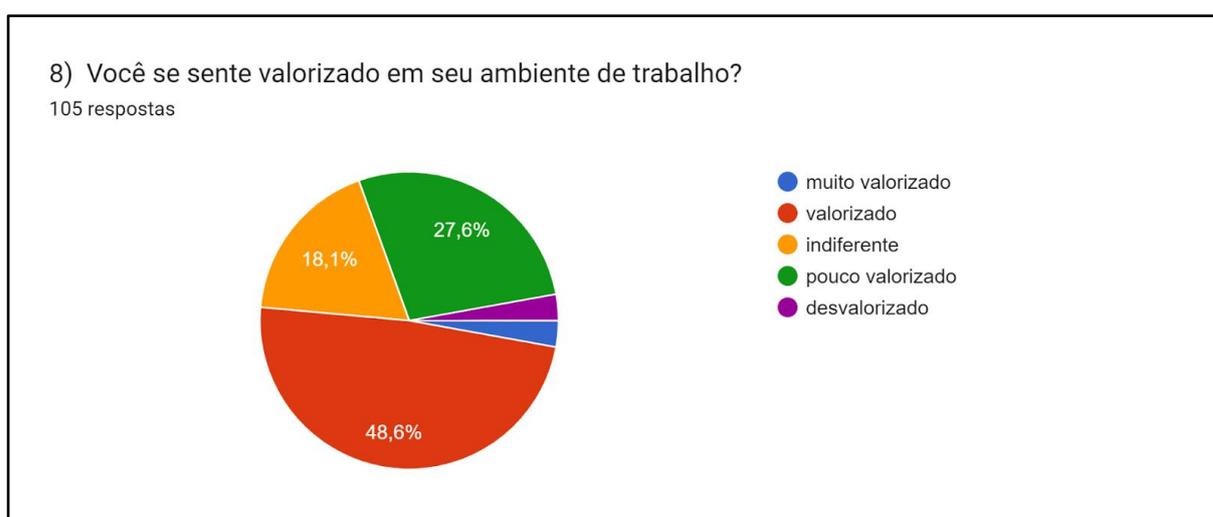
Este gráfico aponta um índice de satisfação de quase 70%, ou seja, mais de  $\frac{3}{5}$  dos participantes se dizem satisfeitos com seu trabalho, contra 15,2% que se sentem pouco satisfeitos com o que fazem. Ainda neste quesito, 6,7% se dizem muito satisfeitos, enquanto que apenas 1,9% se mostraram insatisfeitos com seu trabalho.

Chiavenato (1993, p. 538) coloca que, “o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações”. Para conhecer as necessidades humanas há muitos estudos que mostram que uma das formas de gerar motivação é a satisfação do indivíduo no trabalho.

Porém para Robbins (2006, p. 68) “Funcionários produtivos é que tendem a ser funcionários felizes, ou seja, a produtividade leva a satisfação e não o contrário”. Pode-se definir a satisfação no trabalho como um estado de sentimento emocional resultante da avaliação que o trabalhador faz sobre a capacidade que seu trabalho apresenta para facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores, segundo Locke (LOCKE apud CODA, 1986, p. 8):

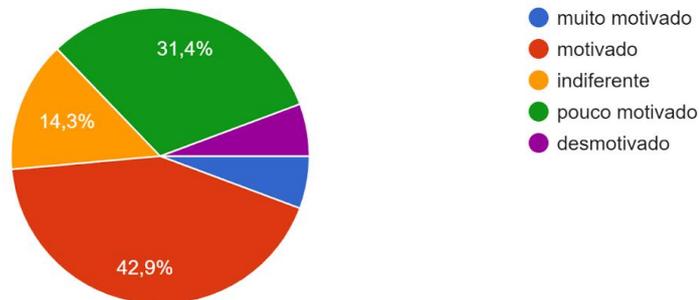
A satisfação no trabalho é então um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Representa dessa forma, essencialmente, uma atitude do indivíduo em relação a seu trabalho. Assim como qualquer outra atitude, reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais.

O tema é realmente complexo, e os dois gráficos abaixo mostram uma dissociação entre a satisfação com o trabalho e sentimento de valorização e conseqüentemente a percepção sobre motivação. Fica claro que a satisfação com o trabalho não se reflete completamente na motivação do trabalhador, os temas valorização e motivação mostram o pequeno contraste entre estas questões e a satisfação no trabalho.



9) Você se sente motivado em seu ambiente de trabalho?

105 respostas



Estes dois gráficos apresentam resultados semelhantes, evidenciando assim uma possível relação entre valorização e motivação. Senge aborda no domínio pessoal, a ideia de que um ambiente organizacional pudesse ser criado onde as pessoas pudessem realmente crescer como seres humanos. Há no HCPA, uma cultura de valorização dos profissionais, apesar disso, na prática o resultado apresentado na pesquisa em relação a valorização reflete que ainda há um bom caminho a ser percorrido.

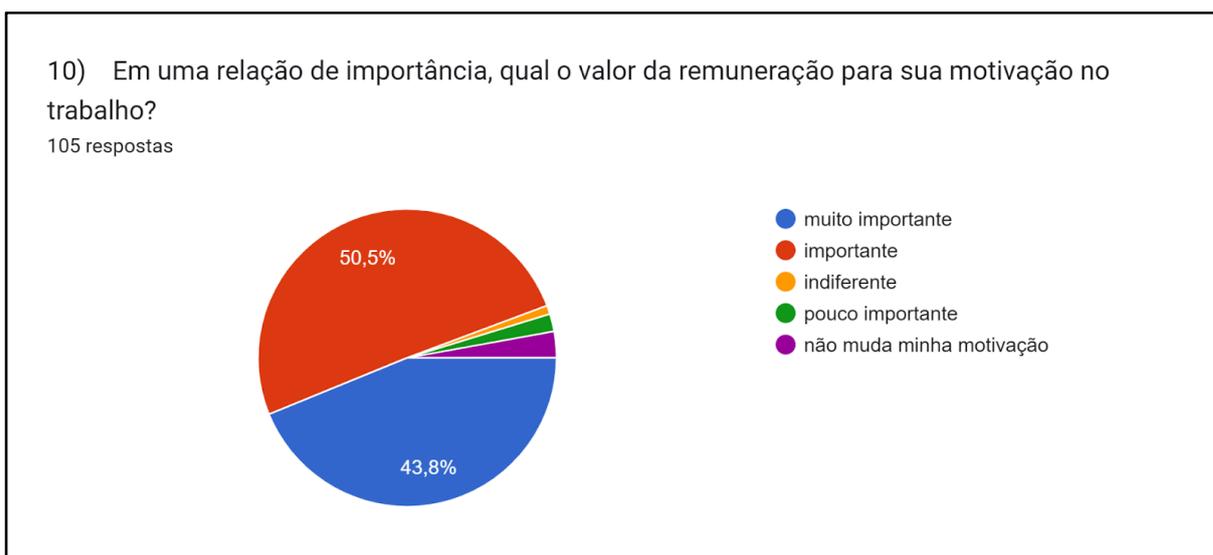
A motivação segue o mesmo caminho, apesar do índice de satisfação ser bem alto, a motivação não reflete os mesmos números. Para Senge (2011. p. 343) "Criar um ambiente no qual as pessoas possam crescer começa em ter um objetivo que valha o compromisso das pessoas". Segundo Robbins, o Dr. Bob Nelson, em uma pesquisa realizada com 1.500 trabalhadores, defende que os cinco principais motivadores para o trabalho são: Uma atividade em que se possa aprender alguma coisa e escolher suas atribuições; Horário de trabalho flexível e mais tempo livre; Elogios; Mais autonomia e autoridade em seu trabalho; Mais tempo com os chefes.

### 7.2.1 Percepção sobre a motivação

O contraste se revela quando 75,5% se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos com seu trabalho, enquanto 51,5% se sentem valorizados ou muito valorizados e apenas 48,6% se sentem motivados ou muito motivados. Esta redução significativa no sentimento de valorização e motivação abre caminho para se descobrir o que leva o trabalhador a sentir-se satisfeito com o seu trabalho. É possível que essa satisfação se perceba justamente por aquilo que Robbins relata, a capacidade que a instituição tem de proporcionar aos seus colaboradores a oportunidade de serem produtivos, ou ao menos se sentirem assim, promovendo essa sensação de dever cumprido e conseqüentemente a satisfação pessoal com o trabalho.

Outro ponto significativo nesta pesquisa é a relação do que é importante para o trabalhador em termos de motivação no trabalho. Segundo Lopes (1980.p. 10) “ A motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada; somente pode ser inferida por meio de comportamento”.

Muitos teóricos defendem que a remuneração não é ponto fundamental para a motivação no trabalho, ainda assim, lembra Lopes (1980.p. 20) que: “ O salário, além de constituir meio indispensável de sobrevivência possibilita a aquisição e fruição dos símbolos que definem o status social das pessoas”. A primeira questão referente a este assunto está demonstrada com suas respostas no seguinte gráfico:



Nota-se que para este público a remuneração ainda está avaliada com grande relevância para a motivação. Ao todo 94,3% avaliaram como importante ou muito importante o valor da remuneração para sua motivação no trabalho.

Outro fator de extrema importância para a motivação, apontada nesta pesquisa, é a interação social com os colegas de trabalho. Neste quesito 92,4% dos participantes relacionam como importante ou muito importante a interação com os colegas. Um fato curioso é que nenhum participante respondeu como pouco importante essa relação com os colegas de trabalho.

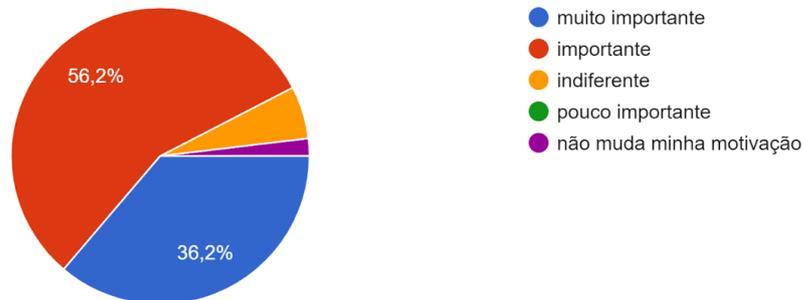
As investigações realizadas em Hawthorne, no início do século passado, já apontavam sobre a importância das interações sociais na satisfação e produtividade, Lopes (1980.p. 25) destaca isso da seguinte forma:

O alto nível de produtividade estava relacionado às relações pessoais frente às relações do grupo no qual se havia chegado à solidariedade social. Em consequência, a atenção dos pesquisadores se focalizou precipuamente nas relações sociais e interpessoais daquele pequeno grupo. A motivação real e as forças propulsoras da produtividade passaram a ser estudadas em função do inter-relacionamento dos seis participantes, respectivo comportamento, solidariedade grupal, conversação, relações sociais íntimas, e senso comum de responsabilidade pela tarefa de que estavam incumbidos. Os resultados manifestaram-se num aumento persistente da produtividade, num nível excepcional de disciplina, baixa taxa de absenteísmo, ausência de fadiga, melhoria da qualidade de trabalho, existência de satisfação e alegria no trabalho[...]

A representação desta importância relacionada às interações sociais está apresentada no gráfico abaixo, que coletou as seguintes informações:

11) Em uma relação de importância, qual o valor da interação social com os colegas para sua motivação no trabalho?

105 respostas

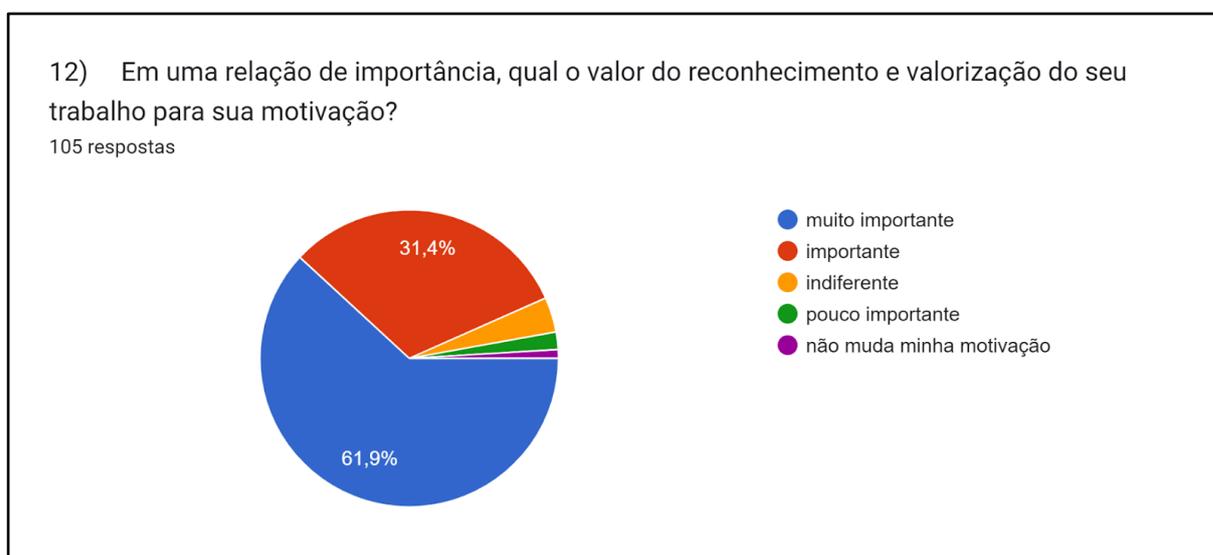


Este traço de importância para as interações sociais realça a cultura do brasileiro expressa por DaMatta como o código da casa (fundado na família, na amizade, na lealdade, na pessoa e no compadrio). Porém, teoricamente o trabalho pertence ao mundo “a rua” e não ao mundo “a casa”. É possível que este valor creditado às interações sociais baseie-se na busca por familiaridade e lazer no ambiente de trabalho, desta forma, tornando o hábito de labutar algo menos formal e mais prazeroso. DaMatta (1997. p. 16) descreve o mundo “a casa” assim:

De fato, na casa ou em casa, somos membros de uma família e de um grupo fechado com fronteiras e limites bem definidos. Seu núcleo é constituído de pessoas que possuem a mesma substância – a mesma carne, o mesmo sangue e conseqüentemente, as mesmas tendências. Tal substância física se projeta em propriedades e muitas outras coisas comuns. A ideia de um destino em conjunto e de objetos, relações, valores (as chamadas “tradições de família”) que todos do grupo sabem que importa resguardar e preservar.

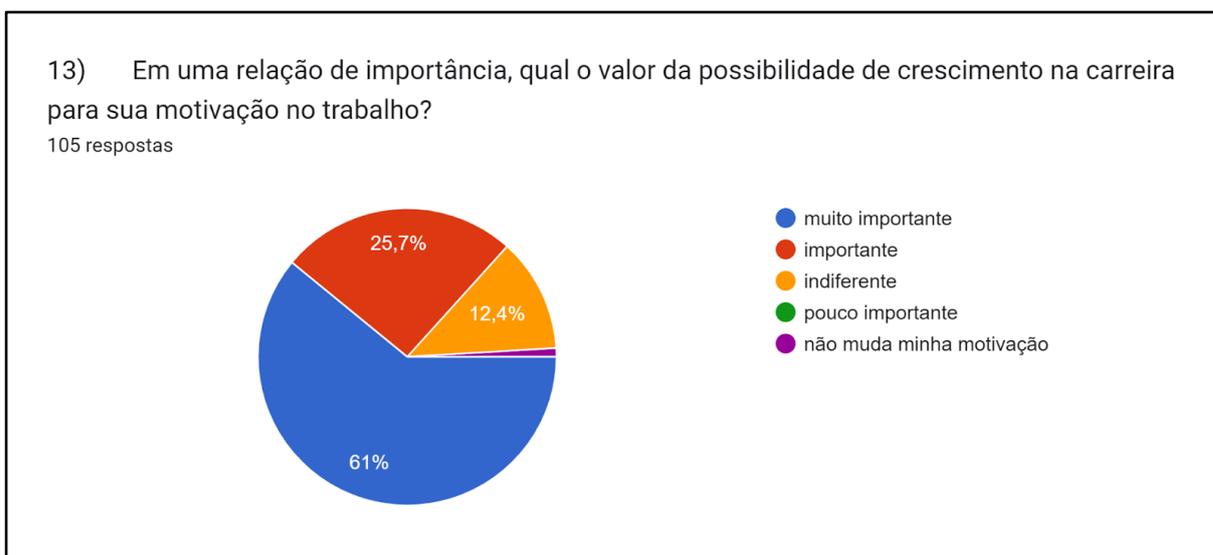
Essa característica cultural de valorização às interações sociais, aos grupos, remete ao pensamento moderno de cultura organizacional. A ideia de interações sociais que aproximam as pessoas possibilita a formação de uma equipe de trabalho, e Senge (2011. p. 287) aponta que: “ Quando uma equipe torna-se mais alinhada, surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam”. O autor esclarece com isso, que essa sinergia ajuda na produtividade, pois há um menor desperdício de energia.

O próximo ponto a ser analisado nesta relação de importância é o reconhecimento e valorização do trabalhador perante a organização. Mais uma vez nos confrontamos com uma expressiva importância para esta questão, os números apontam que para 93,3% dos participantes, o reconhecimento e valorização de seu trabalho consta como uma prioridade para se alcançar a motivação. Percebeu-se anteriormente que na abordagem sobre como sentiam-se os participantes em relação à instituição referente a valorização e a motivação, que os valores expressos foram muito próximos, este dado incrementa o que descreveu Robins sobre satisfação e produtividade. Veja no gráfico abaixo a relação de importância da valorização para a motivação segundo os participantes da pesquisa:



A pesquisa não entrou no mérito da forma como o trabalhador perceberia esta valorização, portanto conclui-se de forma geral, que a valorização possa estar ligada aos incentivos financeiros e as relações de bem-estar. Mas pode-se afirmar perante as avaliações demonstradas nesta pesquisa que ambas são relativamente importantes.

O último gráfico a representar esta relação de importância diz respeito à possibilidade de crescimento na carreira, e está representado desta forma:



Outra vez nenhum participante respondeu como pouco importante esta questão, e 86,7% responderam como importante ou muito importante a possibilidade de crescimento na carreira para a motivação no trabalho. Este dado é bem significativo quando comparado a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, é bem possível que a única das cinco categorias que não foi atendida para estes trabalhadores é a da *Auto-realização*. As categorias *Fisiológica* e *Segurança*, são facilmente atendidas no ambiente do serviço público com salários atrativos e a segurança de certa estabilidade. A categoria *Social* também se mostra satisfeita nos próprios resultados expressos nesta pesquisa nas questões de valorização das interações sociais e satisfação com o trabalho. A categoria *Estima* pode ser comprovada, segundo o próprio HCPA, em pesquisa do Great Place To Work (GPTW) que aponta que mais de 90% dos funcionários declararam ter orgulho de trabalhar no hospital.

A *Auto-realização* segundo Robbins (2006. p. 133) é :“ a intenção de tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser; inclui crescimento, alcance de seu próprio potencial e autodesenvolvimento”. Para alcançar esta categoria em uma instituição pública, a dificuldade pode estar na questão legal, onde as vagas são preenchidas através de concurso público, portanto impedindo o trabalhador de crescimento dentro da instituição de forma interna. Mesmo assim, o HCPA conta com um plano de cargos e salários que permite o crescimento dentro da categoria do trabalhador, que se dá através de concurso interno, mas é um crescimento limitado.

### 7.2.2 Percepção sobre produtividade

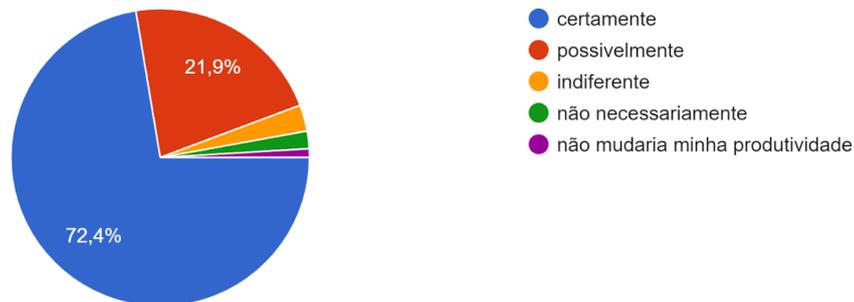
Quanto à relação do trabalhador e a produtividade, a pesquisa procurou entender a percepção do trabalhador sobre as questões que podem afetar a sua produtividade. O “reconhecimento e valorização” iniciam este assunto provando a grande importância que os participantes dão a este quesito, pois 83,8% afirmaram que “motivaria muito” para o aumento da produtividade e no total entre os que afirmam de forma positiva, 96,2% responderam desta forma, veja abaixo:



O bem-estar também foi ponto abordado nesta pesquisa, e a grande maioria respondeu que “certamente” a produtividade aumentaria se a empresa investisse mais no bem-estar dos trabalhadores, com 72,4% das respostas.

15) Em sua opinião, sua produtividade aumentaria se sua empresa investisse mais no seu bem-estar?

105 respostas



O bem-estar pode trazer benefícios como cooperação, Sinek (2019. p. 58) entende que:

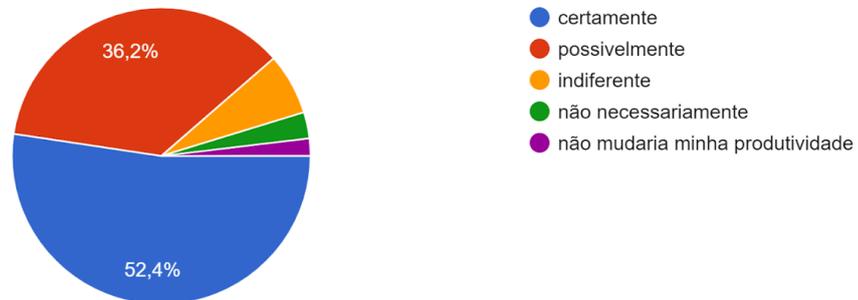
O tempo que passamos procurando conhecer as pessoas quando não estamos trabalhando faz parte da formação de vínculos de confiança. É exatamente por isso que comer juntos e fazer coisas juntos como uma família é importante. E também são fundamentais as conferências, os almoços de final de ano da empresa e o tempo que passamos ao lado da máquina de café.

O ser humano é um animal social, a interação social é uma das formas de conhecermos uns aos outros, e assim formar um ambiente confiável. Os estudos de Mayo, em Hawthorne, já apontavam para a relevância das relações pessoais na produtividade, e o bem-estar pode ser incluído neste meio.

Ao abordar o conceito de autonomia e liberdade na execução das tarefas, as opiniões mudam um pouco do certamente para o possivelmente, não se mostrando assim de tanta importância como o bem-estar, por exemplo. Mesmo assim, para 52,4% dos participantes, essa autonomia e liberdade aumentariam sua produtividade no ambiente de trabalho.

16) Para você, autonomia e liberdade na execução do seu trabalho poderiam contribuir para o aumento da produtividade?

105 respostas

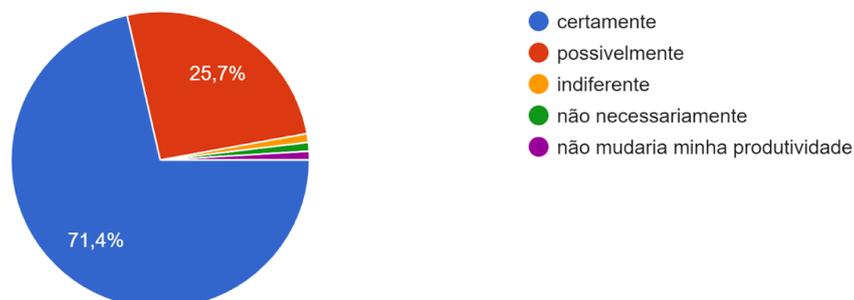


O empoderamento é uma técnica aplicada pelos conceitos modernos de administração. Para Gehringer, o empowerment preconiza que o chefe decida um pouco menos e que o subordinado decida um pouco mais, e conforme o processo evoluísse, algum dia a empresa nem precisaria mais de chefes, ou então seria formada só por chefes. Contudo, esse conceito é muito aplicável nas organizações privadas, mas a administração pública enfrenta desafios referente à burocracia, o que afeta diretamente a capacidade de autonomia e liberdade ao trabalhador.

Para fechar esta série de questões relativas à produtividade, os participantes responderam sobre a capacidade que o investimento em treinamento e o apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional têm na produtividade do trabalhador. A grande maioria, 71,4% acreditam que certamente haveria aumento na produtividade se houvesse mais investimento em capacitação e desenvolvimento do profissional. Agregado às pessoas que acreditam que possivelmente melhoraria a produtividade, temos 97,1% dos participantes, como demonstra a figura abaixo:

17) O investimento em treinamento e o apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional, em sua opinião, podem melhorar a produtividade?

105 respostas

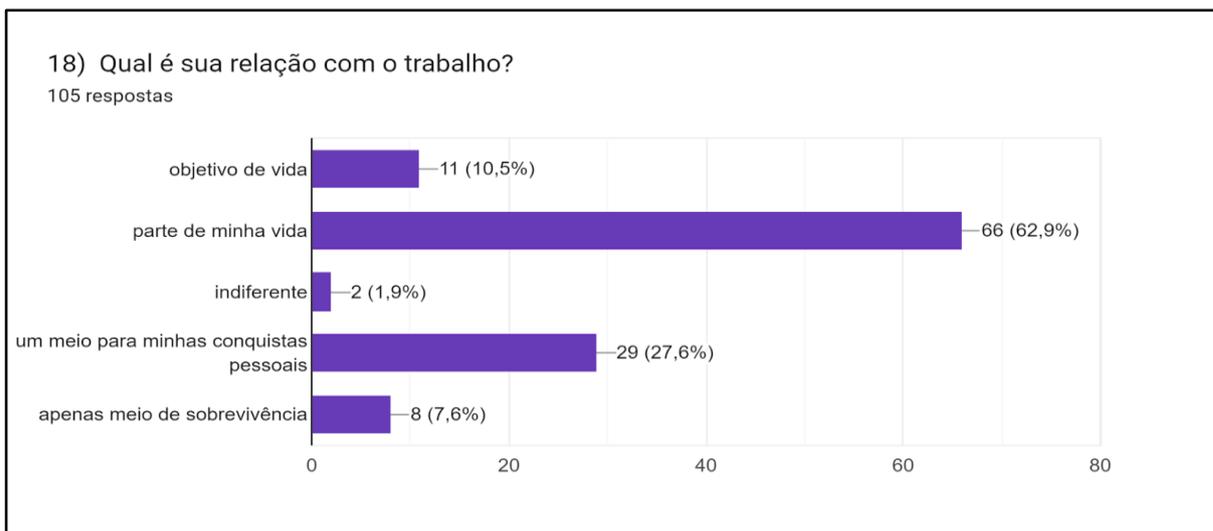


Segundo Robbins (2006. p. 400) “Funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas”. Esta percepção parece evidente também para os trabalhadores participantes desta pesquisa, uma vez que a realidade do mundo contemporâneo de mudanças continuamente mais ávidas, requer treinamento constante para que o trabalhador se mantenha no mercado de trabalho em condições de competitividade. Não parece que esta seja uma preocupação tão evidente para um servidor público estatutário, mas no caso dos participantes da pesquisa, que são funcionários do poder público sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), esta é uma realidade que se posta como de certa importância.

### 7.3 Trabalhador e o trabalho

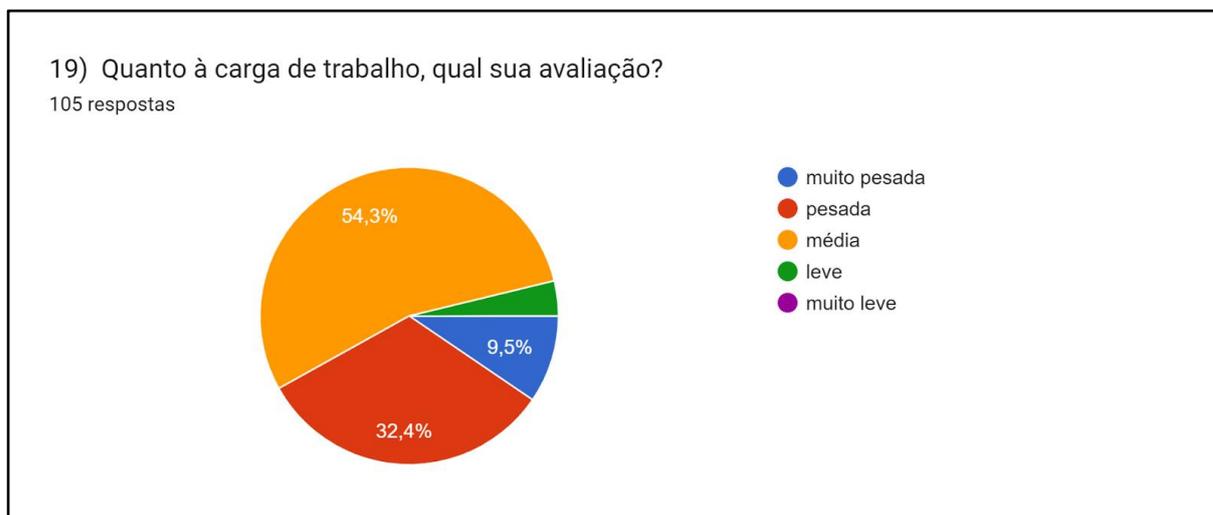
A relação do trabalhador com o trabalho tenta refletir o lado da cultura do brasileiro nesta pesquisa, retratando as expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho. Esta reflexão busca entender o comportamento do servidor através de sua perspectiva, seus anseios e sua visão quanto a sua entrega ao serviço.

A primeira questão é referente à relação do participante com o seu trabalho, o que representa o trabalho em sua vida. Para 62,9% dos entrevistados, o trabalho é parte de sua vida, para 27,6% é apenas um meio para suas conquistas pessoais e para 10,5% o trabalho é seu objetivo de vida. Estes números demonstram que para a maioria dos participantes o trabalho é uma instituição, assim como a família.



Particularmente esta relação do trabalho como parte da vida do trabalhador, esclarece um pouco da relação de importância das interações sociais para motivação. Respostas como “um meio para minhas conquistas” e “apenas meio de sobrevivência” não atribuem ao trabalho um valor afetivo, trata-o como algo puramente formal e obrigatório. Para os participantes que responderam como “apenas um meio de sobrevivência”, o trabalho está evidentemente no mundo “a rua”, a qual DaMatta (1997. p. 20) descreve assim: “Na rua não há, teoricamente, nem amor, nem consideração, nem respeito, nem amizade”. Vale mencionar que 7,6% responderam como “apenas meio de sobrevivência”, mesmo valor que aparece quando somamos as respostas “pouco importante” e “nada mudaria minha motivação”, quando perguntado o quanto era importante a interação social com os colegas para a motivação.

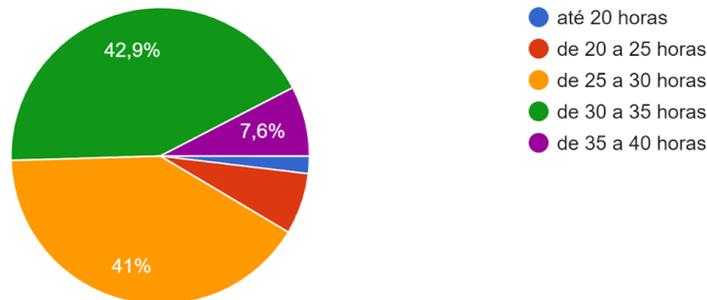
Em relação a carga de trabalho, a pesquisa procurou apurar a percepção do trabalhador em relação à sua carga de trabalho, lembrando que a carga horária semanal dos trabalhadores administrativos do hospital de clínicas de porto alegre é de 40 horas. O gráfico abaixo demonstra a opinião dos participantes:



Para os participantes da pesquisa, 54,3%, a carga de trabalho é considerada “média”, para 32,4% a carga de trabalho é “pesada” e 9,5% consideram a carga de trabalho “muito pesada”. Seguindo o tema da carga de trabalho, questionou-se qual seria a carga horária semanal ideal na relação bem-estar e produtividade, e para 42,9% a melhor carga horária semanal seria de 30 a 35 horas. Outra grande parcela dos participantes, 41%, pensam que nesta relação de bem-estar versus produtividade a melhor carga horária como sendo de 25 a 30 horas semanais. Veja o quadro a seguir:

20) Na sua opinião, na relação de bem estar x produtividade, qual seria a melhor carga horária semanal?

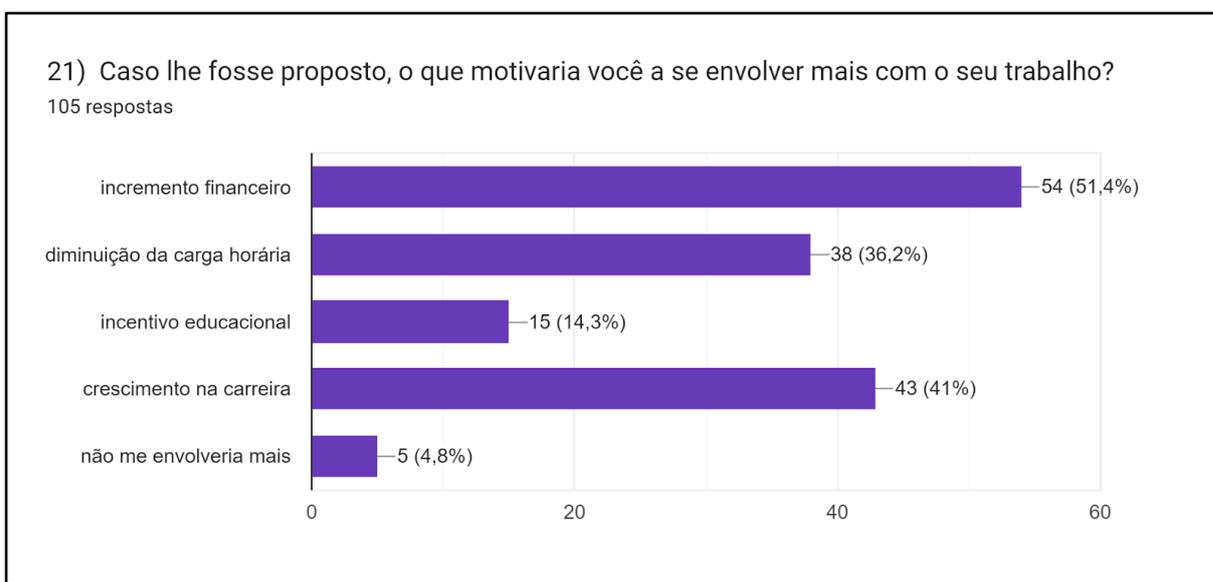
105 respostas



Analisando esta questão, depara-se com uma grande redução da carga horária atual para a maioria dos participantes, como a melhor na relação bem-estar/produtividade. Para Lévy-Leboyer, três grupos de pessoas se diferenciam quando falamos em motivação para o trabalho: aqueles que privilegiam o interesse pelo trabalho, aqueles que dão muita importância para o salário e os que querem trabalhar em um bom ambiente e ter tempo livre. Segundo Lévy-Leboyer (1994. p. 38):

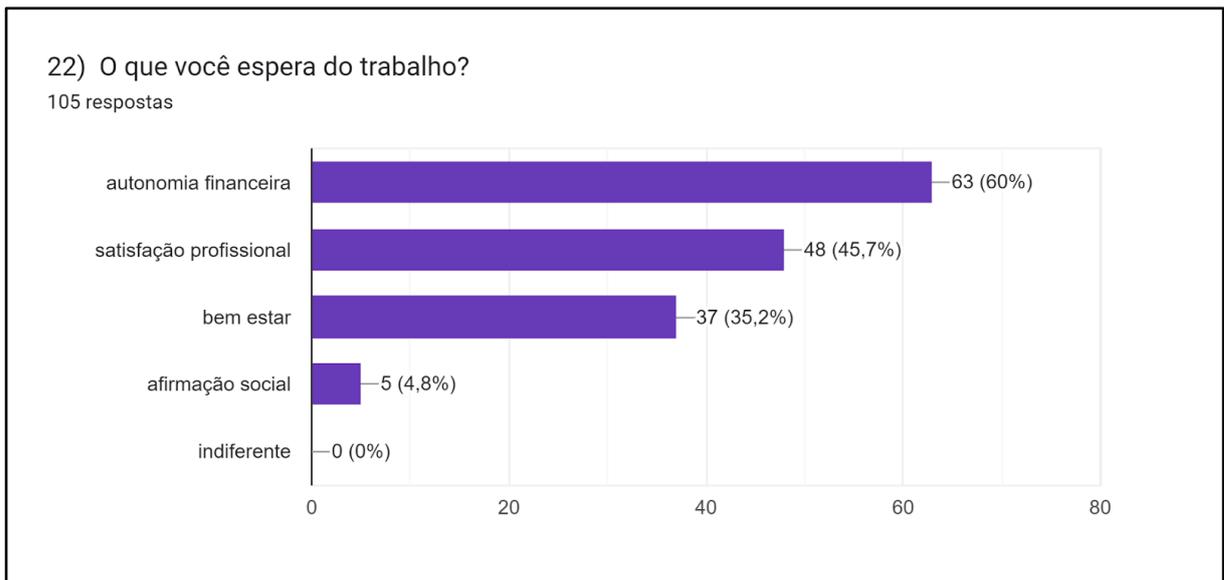
Essa preocupação - em administrar seu tempo livre - é cada vez mais evidente quando se trata de pessoas para as quais o trabalho pretendido é de baixo nível na hierarquia profissional, mas ela é independente de origem social, do sexo do respondente e do tipo de curso escolar feito. No entanto, aqueles para quem ter tempo livre é mais importante do que ter um trabalho interessante são numerosos em todas as categorias.

Evidenciamos nesta pesquisa a valorização da remuneração para a motivação, ao mesmo tempo que a maioria dos participantes pensam que mais tempo livre resulta em uma maior produtividade. O terceiro grupo relatado por Lévy-Leboyer está representado junto com os outros dois anteriores na figura abaixo, onde a pesquisa procurou entender quais destes fatores motivariam mais o trabalhador, nesta questão havia a possibilidade do participante marcar mais de uma resposta.



Os três grupos apresentados por Lévy-Leboyer presentes na figura: aqueles que privilegiam o interesse pelo trabalho (crescimento na carreira), aqueles que dão muita importância para o salário (incremento financeiro) e os que querem trabalhar em um bom ambiente e ter tempo livre (diminuição da carga horária). Outra vez, a questão financeira desponta como principal razão de motivação por parte dos trabalhadores, com 51,4%, seguido pela possibilidade de crescimento na carreira com 41%. Outro ponto relevante são os 36,2% que responderam que a diminuição da carga horária seria ponto de motivação para o trabalhador, refletindo os resultados da questão sobre a carga de trabalho.

Sobre as expectativas que os participantes têm em relação ao seu trabalho e o que eles esperam ao executar suas atividades laborais, o fator autonomia financeira despontou como principal objetivo, alcançando 60% dos participantes. Em segundo lugar aparece com 45,7% a satisfação profissional, seguido por bem-estar com 35,2% e afirmação social com 4,8%.



Fica evidente a associação entre estes dois últimos gráficos, onde a autonomia financeira traz embarcada a valorização da remuneração; a satisfação profissional remete ao crescimento na carreira; e o bem-estar configura a diminuição da carga horária.

#### 7.4 Trabalhador e a instituição

Neste tópico, a abordagem da pesquisa buscou entender a relação do trabalhador com a instituição e suas chefias. Um fato importante a se salientar é que o contato com as chefias em alguns dos setores alvos desta pesquisa, não ocorre com grande frequência, devido às particularidades de uma organização da dimensão do HCPA. Muitos contatos são efetuados de forma eletrônica e as informações de serviço também usam este caminho entre as partes.

O ambiente de trabalho já mostrou sua importância desde os experimentos de Hawthorne, que comprovaram que as interações sociais colaboram para a satisfação e a produtividade, Simon Sinek defende que devemos evitar estresses dentro das organizações, tais como intimidação, humilhação, isolamento, sensação de inutilidade e rejeição. Para Sinek (2019. p. 44):

A sensação de segurança interior proporciona não só a paz de espírito, como causa um impacto positivo notável sobre a própria organização. Quando um Círculo é forte e a sensação de pertencimento está por toda a parte, o resultado é colaboração, confiança e inovação.

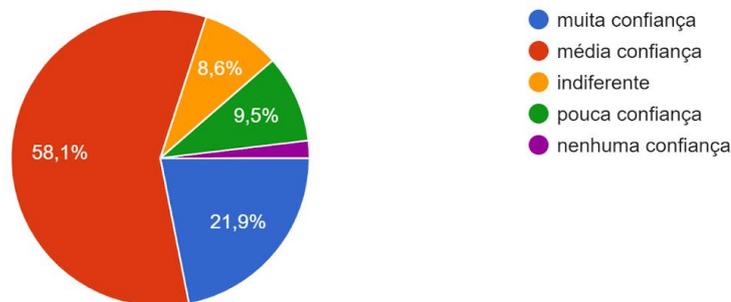
O gráfico abaixo mostra o quanto o funcionário se sente integrado à empresa, as respostas deixam evidente o grau de integração que esta instituição conseguiu com seus colaboradores, 88,6% dizem se sentir integrados ou muito integrados à empresa. Veja:



A relação de confiança entre o trabalhador e a chefia marca um ponto importante em busca de produtividade. A maioria dos participantes considera que existe um grau de confiança médio, com 58,1% das respostas, enquanto 21,9% responderam que tem muita confiança na chefia.

24) Existe uma relação de confiança entre você e sua chefia?

105 respostas

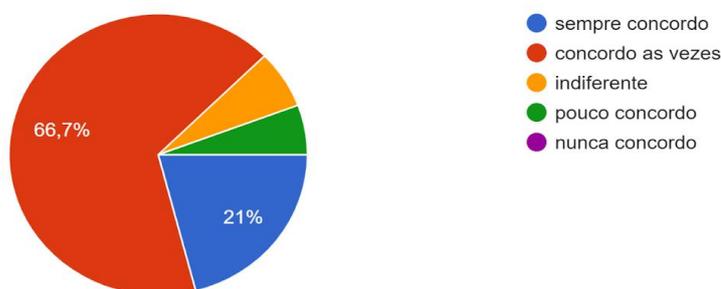


Esta relação de confiança não retrata o que acontece em uma organização de sucesso, para Sinek (2019. p. 25);

Há um padrão nas organizações de grande sucesso, aquelas que superam seus concorrentes e inovam mais do que eles, aquelas que conquistam a maior lealdade e a menor rotatividade, e a capacidade de enfrentar praticamente qualquer tempestade ou desafio. Todas essas organizações excepcionais têm culturas nas quais os líderes oferecem cobertura do alto, e no solo uns cuidam dos outros. Esta é a razão pela qual estão dispostos a se esforçar mais e a correr os riscos que correm.

A relação de confiança não é algo simples, para Lopes (1980. p. 107), “Não é fácil para um supervisor perceber as necessidades do subordinado nem eficazmente se comunicar com ele, a menos que saiba estabelecer relacionamentos de mútua confiança”. Analisando esta frase de Lopes, nota-se a relação de importância da confiança para uma comunicação eficaz. A comunicação é o ponto fundamental para esse desenvolvimento, como mostram os dois gráficos abaixo:

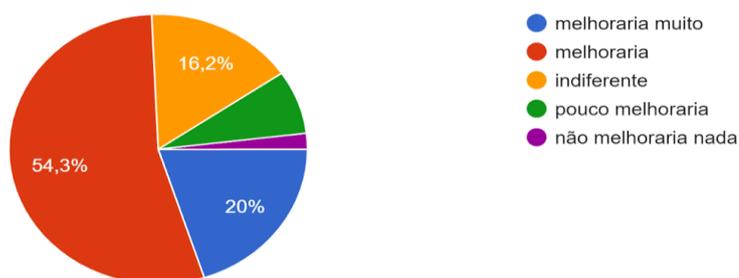
25) Com que regularidade você concorda com o que lhe é proposto no seu ambiente de trabalho?  
105 respostas



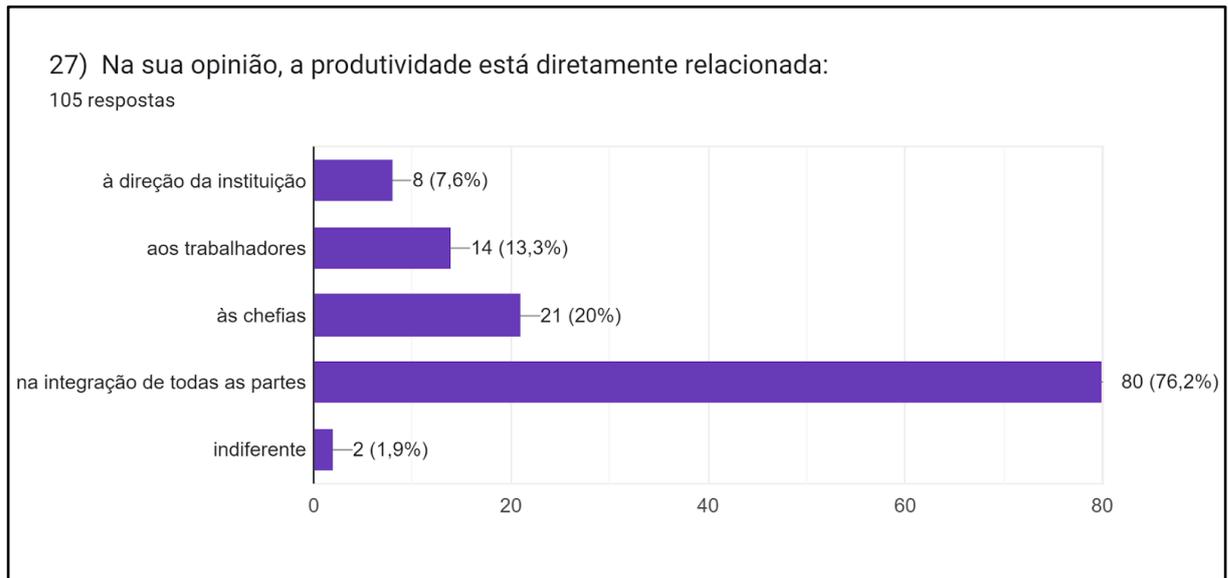
Aqui percebe-se que 66,7% dos participantes dizem concordar às vezes com o que lhe é proposto pela chefia e apenas 21% concorda sempre com o que é proposto. Isto talvez se deva ao fato da longevidade dos funcionários em seus cargos, o que os leva a ter conhecimento pleno da função e discernimento para discordar de pontos, ou apenas retrata uma comunicação defeituosa.

No quadro abaixo, nota-se a percepção dos participantes que a melhora no diálogo com seus superiores, melhoraria a sua relação com os mesmos. 74,3% concordam que haveria melhoras se este processo fosse estabelecido. Talvez os participantes procurem uma relação mais aberta, tipo uma administração transparente. Robbins trata deste tipo de administração como uma forma de fazer com que todos os funcionários sintam-se como donos da empresa, acabando com as barreiras entre os chefes que gerenciam e os trabalhadores que obedecem as ordens.

26) Na sua opinião, qual a chance de melhorar sua relação com seus superiores se fosse aberto um canal de diálogo?  
105 respostas



Neste último gráfico, claramente a grande maioria dos participantes concorda que a participação de todos os setores é essencial para o aumento da produtividade. Veja os dados abaixo:



Para Senge, visão compartilhada é uma das disciplinas motivadoras, algo já percebido nos grupos de Hawthorne. Sinek acredita que o fator sobrevivência por si só, não motiva, e que apenas o crescimento é um fator de motivação. Ainda segundo Sinek (2019. p. 275), “O que motiva o espírito humano é ver o líder da nossa organização nos dando uma razão para crescer”. Talvez isto explique o porque entre os três atores envolvidos, nota-se que individualmente as chefias, aparecem como principais responsáveis pelo aumento da produtividade.

## 8 CONCLUSÃO

A produtividade está diretamente relacionada com os fatores motivacionais, que por sua vez podem sofrer variações conforme a cultura na qual a organização está inserida. Segundo Robbins, em países como Estados Unidos e Inglaterra, de cultura anglo-saxã, a motivação aparece na necessidade de realização; já em países como Grécia e México, as necessidades de segurança estariam no topo da lista.

A complexidade ao avaliar as razões que levam um trabalhador a produzir são muito complexas. Inúmeros estudiosos criaram diversas teorias sobre os fatores motivacionais, porém poucos trabalhos se debruçaram sobre o setor público, e poucos se propuseram a entender como estes trabalhadores se encaixam nas teorias feitas sob a ótica da produtividade no setor privado. E foi justamente sobre o trabalhador do setor público que se objetivou debruçar neste estudo.

O conceito geral no Brasil, é de que o trabalhador do setor público majoritariamente é pouco produtivo. Esta visão foi construída através da história do país, desde o tempo da colonização portuguesa, onde as instituições patriarcais e patrimoniais dominavam o setor público. Hoje, porém, há inúmeros exemplos de instituições produtivas, com visões modernas de administração e que oferecem serviços de qualidade à população.

A instituição escolhida para a realização deste trabalho é um bom exemplo de administração bem sucedida, detentora de vários prêmios de qualidade e reconhecida por seus colaboradores como um ótimo local para se trabalhar. Baseada nesta informação, o intuito desta pesquisa foi descobrir os motivos que tornaram esta instituição produtiva, e assim ajudar que outras instituições consigam atingir os mesmos objetivos.

Os resultados da pesquisa apontaram que o HCPA, apesar de ser uma empresa pública, com certas amarras burocráticas, consegue implementar uma visão de organização moderna. Este estudo demonstra que empresas públicas podem ser produtivas se administradas com visões modernas, abandonando sistemas autoritários e hierárquicos ultrapassados. Como exemplo, pode-se citar a implantação de dois instrumentos de motivação que o hospital usa desde 2011: O plano de cargos e salários; e o processo de avaliação de desempenho.

Este trabalho trouxe ainda o entendimento que o trabalhador do setor público

brasileiro se encontra nas mesmas situações do trabalhador médio no Brasil, que apresenta em grande parte uma produtividade abaixo de sua capacidade. Porém, as razões destes números se devem muito mais às condições de trabalho do que à sua capacidade ou interesse pessoal. É perceptível que, quando exposto a um ambiente saudável e organizado institucionalmente, seus índices de produtividade podem alcançar números bem positivos. A instituição pesquisada mostra que a busca por excelência também pode ser uma realidade na administração pública.

É incontestável que a cultura do povo tem influência na produtividade, mas, e somente mas, se a cultura organizacional não estiver planejada para esta realidade. As diferentes culturas demonstram aspectos particulares quando o assunto é motivação, entender em que cultura está inserida a organização é o papel principal do administrador. Culturas organizacionais modernas buscam o entendimento de como motivar suas equipes, e ao contrário das instituições autoritárias e paternalistas, integram seus trabalhadores nas organizações. Sentir-se integrado, parte de um grupo, promove o compartilhamento dos interesses e a busca pelo crescimento, é o que Peter Senge defende como visão compartilhada.

O presente estudo reforça a hipótese levantada, que se os trabalhadores do setor público produzem menos do que poderiam, as razões deste fenômeno estão alicerçadas na forma como são administradas as instituições públicas. Empresas públicas onde se pratica uma cultura organizacional moderna, mostram resultados bem diferentes do conceito popular de ineficiência dos serviços públicos. Conclui-se com este trabalho, que não há mais espaço para administrações paternalistas e autoritárias, e a melhora dos serviços prestados passam por uma maior liberdade e autonomia dos trabalhadores, e por uma cultura de valorização do profissional.

Para complementar este estudo e expandir a compreensão dos fatores que influenciam a produtividade neste ambiente público, faz-se necessária também uma pesquisa de satisfação dos usuários que utilizam o serviço do HCPA, assim como estudos comparativos com outras instituições de saúde. Todavia, estes trabalhos podem ser o foco de um próximo estudo, que colaborativamente, pode avançar na busca por um serviço público de qualidade.

## 9. BIBLIOGRAFIA

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4o Edição. São Paulo. Editora Makron Books, 1993.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração)– Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

DAMATTA, Roberto. **A casa e a rua: Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. 5a edição. Rio de Janeiro: 1997

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: editora Rocco. 1986

DAMATTA, Roberto. **Relativizando: Uma introdução à antropologia social**. 2ª edição. Petrópolis: Editora Vozes Ltda. 1981

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3a edição. São Paulo: editora globo. 2001

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOITIA, Vladimir. **Brasileiro leva 1 hora para produzir o que americano faz em 15 minutos**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/03/19/brasil-baixa-productividade-competitividade-comparacao-outros-paises.htm>. Acesso em 16 de setembro de 2022.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**; tradução Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Linguística - Rio de Janeiro: Qualitymark ed. 2001

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

NELSON, Bob, **What do employees want?**. ABA Bank Marketing, março de 2003

ROBBINS, Stephen P, **Comportamento organizacional**; tradução técnica Reynaldo marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende; tradução Gabriel Zide Neto e OP traduções- 27º edição- Rio de Janeiro: 2011

SINEK, Simon, **Líderes se servem por último**: como construir equipes seguras e confiantes- rio de janeiro- alta books- 2019

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, **La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019**: De gobiernos reactivos a estados proactivos. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integridad-publica-america-latina-caribe-2018-2019.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2022.

## 10. ANEXO 1

### Questionário sobre a produtividade no setor público.

Este questionário complementa a pesquisa bibliográfica na busca de um entendimento de como as culturas organizacionais e pessoais, e suas diferenças, afetam a produtividade no setor público.

Segundo Bardin, a análise de conteúdo se fundamenta em três fases fundamentais, e o questionário a seguir integra a primeira destas fases, a pré-análise. Este questionário está formatado a partir 27 questões, elaboradas a partir da escala Likert, e foi dividido em quatro grupos assim distribuídos:

Grupo 1 - Caracterização da amostra, para definição do perfil dos respondentes.

Grupo 2 - Pesquisa sobre cultura organizacional e produtividade, pretende avaliar o quanto dos conceitos de administração moderna tem sido colocado em prática na administração da referida instituição pesquisada.

Grupo 3 - A relação do trabalhador brasileiro e o trabalho, este grupo visa entender a relação do trabalhador brasileiro com o trabalho, sua visão e perspectiva.

Grupo 4 - A relação do trabalhador com a instituição, este grupo busca avaliar a percepção deste trabalhador na sua relação com a instituição e seus superiores.

Este questionário não está configurado para coletar os endereços de e-mail dos respondentes, portanto é impossível verificar a identidade do respondente, garantindo assim o sigilo requerido para isenção das respostas.

Ao responder o questionário, o participante declara estar consciente do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), explícito abaixo:

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE- Resolução 196/96 CONEP**

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa de graduação em Administração Pública, intitulada **“PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO: Fatores culturais e sua influência na motivação do trabalhador.”**. Os pesquisadores

responsáveis por essa pesquisa são o discente Cristiano Gustafson Lopes, que pode ser contatado no telefone 51-997357521, endereço rua São Manoel, 672, e mail cristiano-lobes@uergs.edu.br, e a professora Clara Natalia Steigleder Walter, que pode ser contatada no email clara-steigleder@uergs.edu.br.

Este questionário tem como objetivo compreender como a relação entre a cultura pessoal do trabalhador e a cultura institucional afetam o processo de produção e consequentemente a eficiência na administração pública. O estudo é por conceitos atuais de administração, e correlaciona o homem e a estrutura organizacional, no intuito de acrescentar conhecimento e, assim, desenvolver alicerces para uma mudança na forma de gerir a coisa pública.

Os riscos deste procedimento são baixos, mas por envolver informações fornecidas durante o questionário podem gerar um prejuízo real aos trabalhadores, tendo em vista que os servidores públicos podem expor vícios e mazelas administrativas que ainda podem existir. Portanto, para evitar retaliações ou outras punições aos entrevistados por aqueles que se sentirem ofendidos nas entrevistas ou na discussão dos resultados, medidas para garantir o sigilo serão aplicadas.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão uma conscientização geral sobre as melhorias possíveis na administração pública a fim de qualificar a relação entre empregado e empregador e assim promover serviços de melhor qualidade à população. Ou seja, o benefício deste trabalho visa muito mais a sociedade em si que a um público específico.

Todas as despesas decorrentes de sua participação nesta pesquisa, caso haja, serão ressarcidas. Danos decorrentes da pesquisa serão indenizados.

Não é obrigatória a participação, assim como não é obrigatório o preenchimento de todas as questões solicitadas, podendo o entrevistado se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de despesa e constrangimento. O participante não receberá nenhum benefício direto ou remuneração por participar da pesquisa. O tempo aproximado para os participantes responderem ao questionário de forma segura é de 3 (três) minutos, não devendo ultrapassar os 5 (cinco) minutos. Porém não há limite de tempo para que seja finalizado o questionário, podendo o participante concluí-lo conforme a disponibilidade.

Solicitamos a sua autorização para usar suas informações na produção de artigos técnicos e científicos, aos quais você poderá ter acesso. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome. Todos os registros da pesquisa estarão sob a guarda do pesquisador, em lugar seguro de violação, pelo período mínimo de 05 (cinco)

anos, após esse prazo serão destruídos.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) possui 2 páginas e você poderá imprimir uma cópia. Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UERGS (CEP-UERGS). Formado por um grupo de especialistas, tem por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade, contribuindo para que sejam seguidos os padrões éticos na realização de pesquisas: Comitê de Ética em Pesquisa da Uergs – CEP - Uergs - Rua Washington Luíz, 675, prédio 5, cj 5215/sala 5221- 2ºandar, Centro Histórico - Porto Alegre - CEP 90010-460, Fone: (51) 981115417 - E-mail: cep@uergs.edu.br.

### **Grupo 1**

1) Idade

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

2) Gênero

- Feminino
- Masculino
- Não Binário
- Outro
- Prefiro não responder

3) Etnia

- Branco
- Negro
- Índio
- Outro
- Prefiro não responder

- 4) Qual seu grau de instrução?
- fundamental
  - médio incompleto
  - médio completo
  - superior incompleto
  - superior completo
- 5) Quanto tempo trabalha em uma empresa pública?
- menos de 2 anos
  - de 3 a 5 anos
  - de 6 a 10 anos
  - de 11 a 20 anos
  - mais de 20 anos
- 6) Quanto tempo trabalhou em empresas privadas?
- menos de 4 anos
  - de 5 a 10 anos
  - de 11 a 15
  - mais de 15 anos
  - nunca trabalhou em empresa privada
- 7) Como você avaliaria sua satisfação com seu trabalho?
- muito satisfeito
  - satisfeito
  - indiferente
  - pouco satisfeito
  - insatisfeito

## **Grupo 2**

- 8) Você se sente valorizado em seu ambiente de trabalho?
- ( ) muito valorizado
  - ( ) valorizado
  - ( ) indiferente
  - ( ) pouco valorizado
  - ( ) desvalorizado
- 9) Você se sente motivado em seu ambiente de trabalho?
- ( ) muito motivado
  - ( ) motivado
  - ( ) indiferente
  - ( ) pouco motivado
  - ( ) desmotivado
- 10) Em uma relação de importância, qual o valor da remuneração para sua motivação no trabalho?
- ( ) muito importante
  - ( ) importante
  - ( ) indiferente
  - ( ) pouco importante
  - ( ) não muda minha motivação
- 11) Em uma relação de importância, qual o valor da interação social com os colegas para sua motivação no trabalho?
- ( ) muito importante
  - ( ) importante
  - ( ) indiferente
  - ( ) pouco importante
  - ( ) não muda minha motivação
- 12) Em uma relação de importância, qual o valor do reconhecimento e valorização do seu trabalho para sua motivação?
- ( ) muito importante
  - ( ) importante

- indiferente
  - pouco importante
  - não muda minha motivação
- 13) Em uma relação de importância, qual o valor da possibilidade de crescimento na carreira para sua motivação no trabalho?
- muito importante
  - importante
  - indiferente
  - pouco importante
  - não muda minha motivação
- 14) Em sua opinião, se o trabalhador fosse reconhecido e valorizado, o quanto isso afetaria na sua motivação?
- motivaria muito
  - motivaria
  - indiferente
  - pouco motivaria
  - não mudaria a motivação
- 15) Em sua opinião, sua produtividade aumentaria se sua empresa investisse mais no seu bem-estar?
- certamente
  - possivelmente
  - indiferente
  - não necessariamente
  - não mudaria minha produtividade
- 16) Para você, autonomia e liberdade na execução do seu trabalho poderiam contribuir para o aumento da produtividade?
- certamente
  - possivelmente
  - indiferente
  - não necessariamente

não mudaria minha produtividade

17) O investimento em treinamento e o apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional, em sua opinião, podem melhorar a produtividade?

certamente

possivelmente

indiferente

não necessariamente

não mudaria minha produtividade

### **Grupo 3**

18) Qual é sua relação com o trabalho?

objetivo de vida

parte de minha vida

indiferente

um meio para minhas conquistas pessoais

apenas meio de sobrevivência

19) Quanto a carga de trabalho, qual sua avaliação?

muito pesada

pesada

média

leve

muito leve

20) Na sua opinião, na relação de bem-estar x produtividade, qual seria a melhor carga horária semanal?

até 20 horas

de 20 a 25 horas

de 25 a 30 horas

de 30 a 35 horas

de 35 a 40 horas

21) Caso lhe fosse proposto, você estaria disposto a se envolver mais com o seu trabalho?

- muito disposto
- disposto
- indiferente
- pouco disposto
- indisposto

22) O que você espera do trabalho?

- autonomia financeira
- satisfação profissional
- bem-estar
- afirmação social
- indiferente

#### **Grupo 4**

23) Em relação ao seu ambiente de trabalho, como você se sente?

- muito integrado
- integrado
- indiferente
- pouco integrado
- não me sinto integrado

24) Existe uma relação de confiança entre você e sua chefia?

- muita confiança
- média confiança
- indiferente
- pouca confiança
- nenhuma confiança

25) Com que regularidade você concorda com o que lhe é proposto no seu ambiente de trabalho?

- sempre concordo
- concordo as vezes
- indiferente
- pouco concordo
- nunca concordo

26) Na sua opinião, qual a chance de melhorar sua relação com seus superiores se fosse aberto um canal de diálogo?

- melhoraria muito
- melhoraria
- indiferente
- pouco melhoraria
- não melhoraria nada

27) Na sua opinião, a produtividade está diretamente relacionada:

- à direção da instituição
- aos trabalhadores
- às chefias
- na integração de ambas as partes
- indiferente

