

ANÁLISE DE DESEMPENHO E VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE DA CIDADE DE PATOS – PB

Anielly Firmino Soares¹
Francisca Rozângela Lopes de Sousa²
Mary Dayane Souza Silva³
Cinthia Moura Frade⁴
Werlly Douglas dos Santos Rodrigues⁵

RESUMO

O presente trabalho consiste num artigo que analisa a atual situação dos servidores públicos municipais que prestam serviço numa Unidade Básica de Saúde, situada na cidade de Patos-PB, e aborda temas diretamente relacionados à rotina diária desse servidor. Temas relevantes como desempenho, motivação, remuneração e a valorização do servidor, essa última baseada em especialização, gratificação e o reconhecimento pessoal, foram analisados com o intuito de enfatizar sua relação direta. E qual a influência que essa relação exerce sobre o usuário do serviço público. Quais as condições necessárias para que o servidor se mantenha comprometido com sua função e desempenhe seu trabalho de forma a suprir a necessidade de seu público alvo. Buscou ainda, entender o papel do gestor municipal nessa situação e como sua ausência pode interferir direta e negativamente no desempenho do servidor, causando desmotivação ou até mesmo insubordinação pela falta de um líder. Com esta finalidade foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa e foi aplicado um questionário com os servidores da unidade. O questionário foi elaborado de forma objetiva, contendo 15 questões fechadas previamente elaboradas. A análise dos resultados foi feita com o auxílio gráfico, comentários e embasamento teórico sobre o assunto. Nas considerações finais foram analisados de forma detalhada os resultados, confirmando os objetivos do trabalho e identificando a relação existente entre gestão municipal, servidor e população, foram identificadas as falhas presentes no ambiente organizacional e recomendadas práticas de melhorias evidenciando a relevância do estudo para a área acadêmica e para toda a sociedade.

Palavras-Chave: Desempenho; Motivação; Valorização; Servidor; Gestão.

1 INTRODUÇÃO

Há inúmeras razões para ingressar na carreira pública, seja a estabilidade não existente no setor privado, a possibilidade de um plano de cargos e carreira, adquirido junto à gestão, ou até mesmo o salário que geralmente é acrescido de alguns benefícios. Porém, o cargo trás consigo uma rotina de reclamações que já perpetua há algum tempo. Na década de 90 foi

¹ Graduada em Administração na Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: aniellyfs@gmail.com

² Mestre em Sistemas Agroindustriais pela UFCG. E-mail: rhozeadm@hotmail.com

³ Doutoranda pelo Programa de Pós Graduação em Administração pela UFPE. E-mail: m.dayane.silva@gmail.com

⁴ Mestranda em Gestão Pública e Cooperação Internacional pela UFPB. E-mail: admcinthiafrade@gmail.com

⁵ Graduado em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: werllyrodrigues@gmail.com

implantado no Brasil o Programa de Saúde da Família, iniciativa que obteve grande aceitação e que, de acordo com Costa Neto, (2000), em apenas cinco anos passou de 847 equipes que

atuam em 228 municípios, para 4.945 equipes prestando serviço a mais de 1.900 municípios, a equipe de saúde da família deve ser multiprofissional e atuar na prevenção de doenças, dentro e fora das unidades básicas de saúde.

De acordo com o Portal do Departamento da Atenção Básica (2018b), até o mês de março de 2018, 5.466 municípios brasileiros são assistidos por 44.576 equipes de saúde da família e 25.512 equipes de saúde bucal todas credenciadas pelo ministério da saúde. É fundamental que as unidades básicas de saúde estejam localizadas próximas à população da área de cobertura, estratégia utilizada para a criação de um vínculo de confiança entre os profissionais das UBS's e os usuários do serviço de saúde pública.

Na cidade de Patos são 39 unidades básicas de saúde que desempenham esse trabalho e com o auxílio da gestão municipal tentam suprir as necessidades da população local, atendendo com especialistas de diversas áreas e contando com o apoio de equipes como o NASF (Núcleo de Apoio à Saúde da Família), equipe também multiprofissional que atua de forma integrada com as equipes de saúde da família (ESF). As equipes das Unidades Básicas de Saúde (UBS's) oferecem para população específica programas de saúde que têm como objetivo aumentar a resolutividade e a qualidade do serviço na atenção básica, ampliando o leque de ações, a capacidade de cuidado de cada profissional e o acesso da população a programas mais especializados e que abrangem todas as necessidades.

De acordo com Bresser (1996), após a reforma administrativa, mais especificamente no ano de 1936, parecia surgir no Brasil o modelo ideal de trabalho para a administração pública, a burocracia werberiana, segundo o autor, essa teoria defende, acima de tudo, a distinção entre o político e o administrador público, entretanto, após sua implantação constatou-se que o modelo burocrático não era tão eficiente como parecia, e que na verdade destacavam-se como suas características, lentidão, baixa resolução de problemas e alto custo, o que se transformou em um grande problema com a chegada do século XX que trouxe com ele um grande número de serviços sociais, incluindo a provisão de serviços públicos. Desde então a eficiência tornou-se um assunto central na administração pública.

E com o objetivo de analisar o desempenho do serviço público das unidades básicas de saúde na cidade de Patos/PB e se há uma relação saudável entre população, servidor e gestão municipal, pretende-se estudar o motivo pelo qual esse servidor ingressou na carreira pública, se suas expectativas foram atendidas ao entrarem em efetivo exercício, explanando o desempenho de sua função ao fazer uma autoanálise, se acredita suprir a necessidade da demanda populacional e quais as maiores barreiras enfrentadas.

2 OBJETIVOS

Objetivo Geral: Identificar a relação existente entre motivação, valorização e o desempenho do servidor em seu local de trabalho.

Objetivos Específicos: Avaliar o desempenho dos servidores públicos ao exercerem as atividades. Avaliar a contrapartida da gestão do município no atendimento à população; fornecimento de insumos, local apropriado para desempenho do serviço, oferecimento de qualificação para os servidores. Identificar programas existentes na atenção básica que auxiliam o servidor a suprir a necessidade da população.

3 JUSTIFICATIVA

O estudo busca compreender a relação existente entre desempenho do servidor e a necessidade que a população possui de um atendimento de qualidade, diante disso a realização desta pesquisa possui grande relevância para o bom funcionamento do serviço prestado à população patoense, pois tem como objetivo auxiliar na identificação das principais falhas e carências existentes no ambiente organizacional do serviço público seja elas relacionadas ao desempenho como também ao reconhecimento do servidor, focando especificamente na UBS Doraci Brito, Unidade Básica de Saúde em estudo, a partir de então perceber se há iniciativas por parte da administração municipal, tais como auxílio para os servidores e a qualificação ou especialização necessárias para sanar as dificuldades que tanto dificultam a eficiência do serviço público.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 A atenção básica atualmente

De acordo com o IBGE (2018a) até o mês de abril de 2018 a população brasileira era de 208.937.940 habitantes, residentes em 5.570 municípios brasileiros; dentre esses, segundo o Portal do Departamento da Atenção Básica, (2018b), 5.486 municípios possuem a cobertura de agentes comunitários de saúde, esse profissional tem como principais atribuições o cadastro de todo cidadão residente em sua microárea de atuação, a partir disso deve haver o acompanhamento e a orientação para que toda a família possa ter acesso aos serviços de saúde disponíveis na Unidade Básica de Saúde do seu bairro e, junto à equipe de saúde da família

dessa UBS, ser responsável pelo desenvolvimento da promoção de saúde e de prevenção de doenças.

O Portal do Departamento da Atenção Básica, (2018b), menciona que atualmente existem 274.441 ACS's credenciados no Ministério da Saúde que são responsáveis por desempenhar esse trabalho em todo o país e que 5.466 municípios brasileiros possuem a assistência das equipes de saúde da família, que juntas totalizam 44.576 ESF's credenciadas, desenvolvendo esse trabalho de prevenção junto aos ACS's e em algumas localidades junto à equipe de saúde bucal que embora não estejam presentes em todas as regiões, já somam 28.065 ESB's no Brasil.

4.2 Ingresso e estabilidade na carreira pública

Após ser aprovado em concurso público, o servidor devidamente empossado passa pelo estágio probatório, período de três anos quando é avaliado pela assiduidade e bom desempenho de suas funções, porém, caso o servidor descumpra esses requisitos poderá ser exonerado. Passado o período do estágio probatório, o servidor aprovado adquire a estabilidade no serviço público, como mostra a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2012) no seu Art. 41. "São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público", sendo eles regidos pelo regime de contratação de pessoal a Lei 8112/90 (lei federal) regime estatutário ou regime do cargo público.

Mas isso não significa dizer que acabaram as avaliações, um Projeto de Lei do Senado - PLS 116/2017, (2018a) votado em outubro de 2017 tem como objetivo detalhar essa avaliação, e dispõe que esta seja feita periodicamente por comissão devidamente formada para este fim e abrangerá servidores públicos da União, Estado e Municípios, ou seja, o servidor que não desempenhar com presteza suas atribuições, e que seja avaliado como insuficiente para o cargo responderá um processo administrativo que poderá resultar em exoneração do cargo. Porém, esse processo dará o direito contraditório e a ampla defesa àquele servidor que se sentir lesado com o processo.

De acordo com Costin (2010) visando cumprir os princípios que norteiam a máquina pública e tornar o serviço cada vez mais impessoal, alguns cuidados são levados em consideração na hora do recrutamento de pessoas, e o concurso público é o principal deles, seleciona pessoas pelo seu conhecimento no assunto e exige certificados que comprovem sua especialidade, evitando que a lealdade a candidatos de um partido ou de outro seja o motivo

para o ingresso no setor, e para evolução na carreira pública é necessário que haja tempo de efetivo exercício. Assim como também, há a estabilidade que visa proteger o servidor contra demissões provenientes de desavenças políticas.

O setor público se empenhava em selecionar os servidores de forma impessoal e objetiva, evitando que interesses políticos e momentâneos fossem envolvidos na contratação, dessa forma, com o surgimento da administração burocrática que tinha como principal objetivo separar o espaço público do privado, assim como nas empresas privadas, o setor público possuía uma base de estrutura focada na burocracia de Max Weber, que segundo Costin (2010) a partir daí buscava o comportamento ideal do servidor e do administrador público enfatizando a impessoalidade e muitas vezes impondo regras e regulamentos que levariam a exaustão, refletindo até os dias atuais, pois impossibilita premiações e promoções se não feitas por meio de plano de cargos e carreiras.

4.3 Clima Organizacional

Todo ser humano possui a necessidade de compor um grupo, de viver em sociedade em todas as áreas de sua vida, seja acadêmica, familiar ou profissional e essa socialização, além de segurança e civilização, proporciona bem estar e equilíbrio emocional quando mantida de forma saudável. Segundo Arnaud (2017), a boa convivência profissional está diretamente relacionada com o clima organizacional, que por sua vez interfere na motivação de cada colaborador sofrendo influências diretas. Ou seja, quando um indivíduo trás para seu ambiente de trabalho animação, empolgação o clima organizacional se eleva, da mesma forma que podem surgir desacordos e conflitos caso haja desinteresse ou apatia por parte do colaborador.

O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. (ROBBINS, 2005, p.95).

O clima organizacional também é influenciado pela imagem que o colaborador possui da organização e para Longo (2007) fatores internos e externos são considerados como agentes de alta influência para o clima organizacional, ao citar como determinantes internos: situação política interna, o contexto orçamentário, a tecnologia utilizada, os sistemas de trabalho, a estrutura sociológica dos quadros de pessoal, os estilos de direção, entre outros.

Ressalta ainda que os fatores estrutura e cultura organizacional são os de maior influência, pois estão presentes nas mais diversas situações diárias da empresa.

Os fatores externos podem ser definidos como: a situação sociopolítica, a economia, a evolução tecnológica, as expectativas dos usuários dos serviços públicos, os formadores de opinião, a mídia entre outros, destaca também dois fatores de maior relevância as normas jurídicas aplicáveis e o mercado de trabalho, o primeiro pelas limitações que causa aos funcionários e o segundo pelo auxílio no funcionamento de políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Para Teixeira *et al.* (2005) clima organizacional consiste em: “Percepções, opiniões e sentimentos que são expressos por meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento”. Em uma linha de pensamento semelhante Maximiano, (2009) afirmando que o clima organizacional está diretamente relacionado em como as pessoas se sentem ao fazerem parte do quadro de colaboradores daquela organização e como se relacionam com os administradores, traçando uma linha tênue entre clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Para Bowditch e Buono (1997) o clima organizacional é definido como uma visão resumida do ambiente e da atmosfera da organização, causando uma série de reações no desempenho, na interação entre os membros, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Baseada em seus ideais, a organização define certos objetivos que auxiliam no desempenho do projeto, e no alcance da meta proposta pela organização, contudo temos o capital humano como principal ferramenta para a produção nas organizações. E todo colaborador deve ser preparado e aperfeiçoado para o trabalho, e conseqüentemente se adequar à cultura interna e a partir de então se comprometerem com as normas e necessidades de cada organização. (BOWDITCH E BUONO, 1997).

4.4 Motivação no ambiente de trabalho

Relações humanas é um tema frequentemente abordado nos estudos sobre organizações, pois retrata a necessidade de uma vida social e dentro das empresas mostra como a motivação é fruto de uma boa liderança. Segundo Trindade (2016) uma organização que possui um bom líder sabe que seus colaboradores serão influenciados por ele e que tentaram seguir seu exemplo, de modo que haverá bons resultados, havendo aproximação entre os motivos pessoais e os objetivos propostos pela organização. Temos no líder o papel de forte

influenciador de vontades, essa arte envolve também a intermediação de interesses e conflitos pessoais e sociais.

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciamos, é uma atividade que diz respeito a seres humanos, a pessoas, a gente, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem conquistas de resultados em curto, médio ou longo prazo (CARVALHO, 2012).

A motivação surge, geralmente, de uma insatisfação ou necessidade, o que ocasiona a ação ou reação pela procura por melhorias, alcance dos objetivos e equilíbrio interior. Para Ferreira (2009) motivação origina-se de um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que surgem a partir da exposição de causas e motivos, determinando a conduta de um indivíduo.

Muitos pesquisadores procuram compreender o que realmente motiva uma pessoa e quais as necessidades humanas que fazem o indivíduo buscar o alcance de metas e objetivos, inúmeras teorias foram criadas, assim como a pirâmide das necessidades que, de acordo com Maslow (1970) distribui as necessidades humanas em 5 fatores; o primeiro deles é o fator fisiológico que inclui fome, sede, abrigo, sexo, e outras necessidades do corpo, estando na base da pirâmide como essenciais. O segundo é o da segurança que consiste em segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Em terceiro lugar temos o fator social, onde o indivíduo busca afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. Estima está no quarto nível e inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. No topo da pirâmide está a auto realização, a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial.

E assim, obedecendo a uma hierarquia na pirâmide, para cada necessidade alcançada surge uma nova escala de desejos, o que incentiva o indivíduo a estar em constante busca por novas conquistas. Existem alguns pré-requisitos para a satisfação das necessidades básicas inerente a cada ser humano e mostra que a censura desses, pode trazer perigo ou ameaçar a conquista dessa realização. Condições de liberdade de expressão, liberdade de atitudes, observado o direito de outrem, liberdade pela busca de conhecimento, defesa, justiça entre outras são citadas como condições que devem ser protegidas e respeitadas, pois estão diretamente relacionadas à necessidade da satisfação humana e o bloqueio de comunicação ou

a privação da capacidade intelectual de cada ser, é tido como diretamente ameaçador para essa necessidade. (MASLOW, 1970)

Elton Mayo no ano de 1927 com sua experiência em Hawthorne da Western Electric Company, empresa situada em Chicago, identifica vários elementos das teorias motivacionais, e enumera fatores como supervisão flexível, descanso, gratificação e relacionamento interpessoal como motivacionais, ao perceber o desempenho e a satisfação das funcionárias, conclui:

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social Mayo (apud CHIAVENATO, 2003).

Segundo Longo (2007) há mais de um século persiste uma constante na imagem proposta do funcionário público no mundo inteiro, é a de sua desmotivação. Em todos os países, ao mencionarmos o funcionalismo público, já aparecem associações ao comodismo, absenteísmo e a pouca disposição ao trabalho proposto para o cargo. Pallez (2003) e Cooper (2003) mencionam um ciclo desmotivacional entre servidores e o serviço público, citam o peso dos fatores de reconhecimento social sobre essa desmotivação, “um efeito de profecia auto-cumprida ocorreria neste sentido: a deterioração de sua imagem pública desmotivaria os funcionários, cujo comportamento corroboraria aquela imagem negativa que, por sua vez, incrementaria a desmotivação e assim sucessivamente”.

Klein & Mascarenhas (2014) mencionam que fatores motivacionais inerentes ao cargo público, como relevância e importância do exercício da atividade, possuem maior influência na motivação do servidor que em colaboradores de organizações privadas, já fatores externos, como remuneração e benefícios surtem maior influência no setor privado em detrimento do setor público.

De acordo com Hasnain *et al.* (2012), a crítica existente gera em torno da dificuldade políticas de distinção dos recursos, pois o pagamento de recompensa por desempenho no setor público tornaria um bônus para todos e seria visto como um complemento do salário, previsível e aguardado pelo servidor, deixando de ser um incentivo ao desempenho. No entanto, a burocracia existente no setor público também está presente em empresas privadas, e de acordo com experiências relacionadas à lucratividade, ao controle de resultados e tarefas

multidimensionais, torna-se extremamente importante a minuciosa atenção com ambos os setores, identificando de acordo com cada contexto, o método gerencial ideal a ser usado.

4.4.1 Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

O tema qualidade de vida no trabalho está estritamente ligado ao bem estar e a saúde dos servidores ao desempenharem suas atribuições, após a década de 70, quando Louis Davi desenvolveu um projeto sobre desenhos de cargos, surgiram vários estudos de autores europeus, atualmente o tema qualidade de vida no trabalho abrange aspectos físicos e ambientais e também os aspectos psicológicos do ambiente organizacional. (CHIAVENATO, 2004).

A QVT é uma área da organização que não beneficia apenas os servidores, mas também proporciona grande satisfação aos gestores após resultados positivos no clima organizacional, na produtividade e na qualidade do serviço prestado nas organizações. Segundo Arnaud, (2017, p.41) “Mais do que tudo, a QVT representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social” e está presente em experiências que buscam medir a satisfação e o desempenho do trabalhador, defendendo a motivação e a recompensa como propulsores de bons resultados.

Segundo Chiavenato (2004, p. 448) “A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano”, a ausência da qualidade de vida no trabalho pode ser a causa de fatores negativos como a falta de motivação, baixa produtividade e o comodismo dentro da organização.

De acordo com Arnaud (2017) algumas organizações ainda divergem quanto ao assunto QVT, as organizações que não adotam o método afirmam que sem recompensa individual não é certo que haja o engajamento do servidor com os objetivos da organização, já as que adotaram o método em seus departamentos defendem que ela auxilia na eficiência e na produtividade, contudo para essas empresas a QVT vai além de aumentar a produtividade e o lucro da organização, ela modifica o clima organizacional positivamente.

Para Ribeiro e Santana (2015) não se pode definir um padrão de qualidade de vida que satisfaça todos os colaboradores de uma organização, tendo em vista a cultura de cada indivíduo o que traz necessidades distintas, mas cabe ao gestor oferecer adequadas condições de trabalho, visando reduzir a necessidade da maioria de seus colaboradores e transformando a ação em vantagem competitiva para a organização.

4.5 O princípio da eficiência e da eficácia na administração pública

Toda organização deve desempenhar suas atribuições prezando pelo princípio da eficiência, de acordo com o Art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2012) “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” e ainda deverá ser eficaz.

De acordo com Arnaud (2017) economicamente falando a eficácia das organizações são comprovadas pela capacidade de suprir a necessidade de seus clientes com a oferta de seus produtos ou serviços, já a eficiência da organização está estritamente preocupada com custos e benefícios, procurando executar as atividades da melhor maneira, utilizando da forma mais coerente os recursos disponíveis na organização, seja ele pessoal, financeiro, maquinário entre outros, e assim atender a demanda.

O ideal é que uma organização seja eficiente ao passo da sua eficácia, porém não é o que sempre ocorre, uma organização consegue ser eficaz e atender uma necessidade, mas não ser eficiente e por falta de planejamento ou gerência acabar utilizando seus recursos de forma incoerente tornando a ação dispendiosa, lenta e burocrática. Chiavenato (1994) defende a atuação em conjunto desses dois métodos:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. [...] A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da melhor forma possível.

4.5.1 Gestão participativa e competências gerenciais

O modelo de gestão participativa trás para o servidor a possibilidade de se sentir parte integrante na instituição, e de acordo com Marques e Cavalcante, (2016) viabiliza a participação do agente público nas mais diversas questões trazidas pela função, identificação de problemáticas, interação e trocas de experiências multissetoriais e a proposição de melhorias com uma visão sistêmica em casos vivenciados todos os dias e que, na maioria das vezes, não é do conhecimento do gestor. A partir daí cresce a valorização do servidor e aumenta a solução dos problemas populacionais.

De acordo com Longo (2007) a existência de dirigentes capacitados para exercerem a direção na gestão pública é sem hesitar uma das maiores necessidades da atualidade, além de capacidades técnicas os gestores devem possuir algumas qualidades diretivas, incluindo motivação, traços de bom caráter, capacidade de autoavaliação, atitudes ou valores, destrezas e capacidades cognitivas e de conduta. Juntas essas características formam um perfil de competências e qualificações que, adaptados à realidade, podem prever um desempenho de êxito fortalecendo a capacidade de direção nas organizações públicas. E com o surgimento de dirigentes cada vez mais especializados, programas de desenvolvimento diretivo, incluindo diversos tipos de políticas na área de recursos humanos, deverão ser cada vez mais utilizados e implantados no setor público para aprimoramento dos gestores.

Com a expansão mundial da formação desses dirigentes, a presença de gestores capacitados e cientes do seu papel com a sociedade, constitui um fator acelerador das mudanças necessárias, sem dúvidas o investimento em capacitação é o caminho a ser seguido para se alcançar o tipo ideal de gestão que tanto se cobra da administração pública. Contudo, apesar de sua característica, geralmente de fácil execução, a institucionalização da administração pública não é tão simples assim e deve haver, por parte dos futuros administradores, a preocupação de adaptar suas competências técnicas, adquiridas academicamente, à realidade organizacional, buscando evitar imagens parciais e enganosas sobre as necessidades da organização pública. (LONGO, 2007)

5 METODOLOGIA

A unidade de saúde em estudo é a UBS Doraci Brito que fica localizada na cidade de Patos na Paraíba, e é sede para uma das 40 equipes de saúde da família e também para uma das 39 equipes de saúde bucal que juntas prestam assistência à comunidade. O município possui 237 agentes comunitários de saúde credenciados pelo Ministério da Saúde fazendo a cobertura da população local que hoje é de 107.067 habitantes, segundo dados do IBGE (2018b) entre esses 07 agentes estão em efetivo exercício nessa unidade e fazem a cobertura de aproximadamente 3.500 pessoas residentes na área, além dos ACS's também prestam serviço à comunidade os seguintes profissionais: médica, enfermeira, dentista, técnica em enfermagem, auxiliar de saúde bucal, auxiliar de serviços gerais e recepcionista.

A unidade conta ainda com a presença da equipe do NASF - Núcleo de Apoio à Saúde da Família, presente em todo o Brasil, foi criado pelo Ministério da Saúde em 2008 e atuam de forma integrada com as equipes de saúde da família visando uma rápida resolutividade nos

problemas da comunidade e a ampliação dos programas de saúde, no total são 5.659 equipes credenciadas e a cidade de Patos conta com o auxílio de 07 dessas equipes.

Esta pesquisa consiste em um estudo realizado na UBS Doraci Brito, localizada na cidade de Patos/PB e, elaborado com base em uma pesquisa descritiva, à partir da elaboração de um referencial teórico considerando materiais publicados em artigos, dissertações, sites, manuais, bem como leis e resoluções, mantendo o foco no servidor público, e nos fatores que possuem influência sobre ele dentro do ambiente de trabalho. Segundo Gil (2002) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Posteriormente, elaborou-se o questionário objetivo composto por 15 questões fechadas, baseado no estudo de Arnoud (2017). Os dados foram avaliados de forma qualitativa baseado na literatura e nos resultados obtidos com a pesquisa. Desse modo, o questionário foi estruturado com 15 perguntas previamente elaboradas, com alternativas a serem respondidas de forma objetiva pelos 13 servidores da UBS, com as seguintes opções: MS – Muito Satisfeito, S – Satisfeito, ID – Indiferente, I – Insatisfeito e MI – Muito Insatisfeito além das alternativas S – Sim e N – Não. Partindo desse pressuposto, o questionário foi aplicado *in loco* com os 13 servidores efetivos, no período de 10 a 18 de abril de 2018.

Vale salientar ainda que os servidores estavam em greve no período da realização da pesquisa, por este motivo foi observado o calendário de funcionamento das UBS's, onde 30% das 39 unidades de saúde trabalhavam em regime de escala, pois de acordo com a lei nº 7.783/89 que dispõe sobre o exercício do direito de greve os serviços de saúde são essenciais, não podendo ser interrompidos totalmente. São servidores atuantes na UBS: 1 médico, 1 enfermeiro, 1 dentista, 1 técnica de enfermagem, 1 auxiliar de saúde bucal, 1 auxiliar de serviços gerais, 1 recepcionista e 7 agentes comunitários de saúde.

Entre os 13 servidores da UBS Doraci Brito, um é do sexo masculino e doze do sexo feminino; quatro dos servidores possuem grau de escolaridade de ensino superior e nove, ensino médio/ técnico o que implica dizer que dois servidores estão ocupando cargos de nível inferior ao seu grau de escolaridade, visto que um servidor ocupa um cargo que exige nível fundamental, nove servidores ocupam cargo que exige nível médio/técnico e três servidores ocupam cargo que exige nível superior. A idade dos servidores varia de 29 a 70 anos, resultados obtidos na identificação do servidor no momento do questionário.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quando questionado sobre o que sentiam em relação ao ambiente físico de trabalho, 92% dos servidores declararam estar satisfeitos e apenas 8% declarou estar muito satisfeito com o local onde desempenha suas atribuições, de modo que as alternativas indiferente, insatisfeito e muito insatisfeito não foram selecionadas. De acordo com Frazão, (2016) o ambiente físico está relacionado aos fatores higiênicos em condições ambientais, capazes de satisfazer as necessidades fundamentais do indivíduo, reduzindo os desconfortos existentes no ambiente de trabalho.

No que se refere ao relacionamento com os colegas de trabalho, 2 servidores declararam estar muito satisfeitos, o que representa 15% da amostra, os outros 11 entrevistados declaram satisfeitos, o que significa 85%. Em conformidade a isso, Trindade (2016) acrescenta que a natureza humana exige relações interpessoais, principalmente no âmbito profissional, indivíduos buscam dividir entre si as atividades presentes no cotidiano de cada um, e apesar das diferenças, valores e costumes enaltecer a boa relação através de uma conduta amigável com colaboradores e chefia é o caminho a ser percorrido para o alcance da eficiência profissional.

Sobre o trabalho em equipe foram mencionadas três das cinco alternativas, onde 46% declarou sentir-se satisfeito, 23% são indiferentes e 31% declarou estar insatisfeitos com o trabalho em equipe desempenhado na unidade. Desse modo, a satisfação ou insatisfação no ambiente organizacional terá influência em todas as áreas, e no trabalho em equipe não é diferente, colaboradores satisfeitos estão mais propensos não só a superar suas próprias expectativas como também a auxiliar seus colegas de trabalho, pois de alguma forma querem transmitir as experiências positivas que vivenciaram, e buscam com a boa convivência e no auxílio das atribuições disseminar essa proposta (ROBBINS, 2005).

Quando questionado sobre a motivação do seu chefe imediato, 39% mencionou estar satisfeitos, 23% insatisfeito e 8% declara muito insatisfeito o que representa apenas 1 pessoa da amostra. Logo, a divisão acentuada se deve pelo fato da chefia imediata dos servidores respondentes não ser a mesma. O sentido de justiça existente no ambiente organizacional transmite a satisfação ou a insatisfação de cada colaborador, ou seja, quando o colaborador consegue identificar a transparência nos atos de seu chefe, seja relacionado ao tratamento ou remuneração cria-se uma relação de confiança, gerando boa vontade e satisfação. Já a falta de justiça percebida na organização torna-se desmotivadora trazendo insatisfação e comodismo para os colaboradores (ROBBINS, 2005).

Com relação às condições de trabalho oferecidas, 31% dos servidores responderam a pergunta se declarando satisfeitos, 8% se declara indiferente ao assunto, 54% se declara insatisfeito e 8% se declara muito insatisfeito com a falta de condições de trabalho. A alternativa muito satisfeito não foi selecionada. Para tanto, Pires, Lorenzetti e Gelbcke (2010) as condições de trabalho estão relacionadas às características peculiares do indivíduo que o realiza, além de envolver o ambiente sociotécnico, que deve dispor das ferramentas adequadas de qualidade e em quantidade suficiente para a realização do trabalho, além da necessidade do espaço físico e do conhecimento para a operacionalização dos instrumentos.

No que concerne aos programas motivacionais oferecidos pela gestão municipal, esta foi a questão com o menor índice de satisfação, apenas 15% se considera satisfeito; 46% indiferente, 15% insatisfeito e 23% muito insatisfeitos com o assunto. Vale salientar o relato de que a UBS não possui nenhum programa motivacional e o único programa oferecido pelo município não foi apresentado com transparência aos servidores públicos, que por sua vez optaram pela não aderência. A alternativa muito satisfeito não foi selecionada por nenhum servidor.

Segundo Robbins (2005) “reconhecimento, reconhecimento e mais reconhecimento!” foi o resultado obtido por uma pesquisa feita com mais de 1.500 colaboradores que buscava investigar qual era o maior fator motivacional em uma empresa. Apesar das dificuldades enfrentadas por toda economia o reconhecimento torna-se essencial em toda organização e quando desenvolvidos de forma justa e transparente traz benefícios concretos para a gestão e para o colaborador, mas quando o programa é mal administrado ou aplicado de forma indevida os resultados podem ser manipulados, devendo até comprometer a moral do servidor.

Com relação à remuneração relacionada à atividade que exerce, as respostas variaram entre os extremos, logo, 8% se declarou muito satisfeito assim como 8% muito insatisfeito; em contapartida, 46% estão satisfeitos e 38% estão insatisfeitos com a remuneração. A alternativa indiferente não foi selecionada. De acordo com a lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais “Art. 41. Remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei”.

No que concerne às gratificações acrescidas ao salário, 54% se declara insatisfeito e 8% muito insatisfeito com a gratificação que recebe. Segundo Gomes, Silva e Sória (2012) a partir do ano de 1990 o reajuste salarial dos servidores públicos passou a ser feito com base nas gratificações que são utilizadas como parte da remuneração do servidor público, por este

motivo, em alguns casos, a gratificação chega a ser mais de 90% da remuneração total, pois sofrem os reajustes que não são feitos no salário base, tal medida aumenta a distância entre o salário base e a remuneração.

Partindo desse pressuposto, quando questionado sobre as progressões de trabalho, chegou-se ao fator culminante de uma das pautas da greve, feita por parte dos servidores no período da pesquisa, que envolve justamente o aspecto da implantação das progressões de trabalho; a horizontal, relacionada às categorias, classes ou grupos que exigem diplomas que comprovem o conhecimento especializado para a execução da tarefa. E a vertical relacionada a promoção do servidor para outro cargo. Assim 31% dos entrevistados se considera satisfeito e 39% demonstrou estar muito insatisfeito pela não existência das progressões.

De acordo com Longo (2007) o principal objetivo do plano de carreira é que além dos postos direcionados ao recrutamento externo de pessoal onde ocorre o ingresso na carreira pública, sejam reservados postos de nível superior para a promoção interna de servidores.

Quando mencionada a opinião dos entrevistados sobre o fato de ser servidor público, essa foi uma das questões com maior soma entre muito satisfeito e satisfeito, 38% da amostra diz-se muito satisfeito e 46% se considera satisfeito com o título, tanto insatisfeito quanto indiferente apresentaram um percentual de 8%, já a alternativa muito insatisfeito não foi selecionada.

Segundo Costin (2010) o fato de ser servidor público pode trazer benefícios para o indivíduo quando o trabalho executado gera algum tipo de percepção política, trazendo para o servidor prestígio ou regalias na comunidade próxima ao local de trabalho. Em contrapartida, o desempenho ineficaz das atribuições ou a percepção de falhas no desempenho da atividade pública, mesmo que inverídica, pode resultar em antipatia ou adversidade com o servidor por parte da população.

Sobre a perspectiva de se sentir motivado ao desempenhar suas atribuições, 54% mencionou se sentir motivado, 8% se diz indiferente ao tema e 38% não sente motivação no exercício da função. Para Robbins (2005) a motivação no ambiente de trabalho consiste no emprego de três fatores, são eles: intensidade, direção e persistência, sendo a intensidade definida como a quantidade de esforço que o servidor está disposto a fazer, em segundo lugar a direção, de extrema importância, pois a intensidade só levará a organização aos benefícios pretendidos por meio da direção certa, a persistência está relacionada ao tempo que o servidor fica empenhado em uma determinada função; um servidor motivado persiste até atingir sua meta.

Quanto ao fato de exercer outra atividade remunerada, 46% respondeu que sim, exercem outras atividades, pois, têm necessidade de possuir outra fonte de renda e 54% respondeu que não e possuem apenas esse vínculo empregatício. Para Franco *et al.* (2017) a retribuição pecuniária dos servidores públicos é feita através de vencimento(s) ou subsídios, sendo a primeira possível de agregação de vantagens pecuniárias como gratificações por tempo de serviço, abono, prêmio ou títulos, adicional por desempenho e outros.

Quando questionados sobre satisfazerem a gestão quando desempenham suas funções, 62% acreditam que satisfazem, 23% foi indiferente e 15% acreditam não satisfazer a gestão municipal. Satisfazer a gestão pode ser visto como adequar-se às estratégias da organização, e segundo Longo (2007) a organização pode utilizar ferramentas da Gestão de Recursos Humanos para gerir o comportamento humano, ou seja, após estudos e de forma premeditada o gestor pode produzir um conjunto de políticas e de práticas com o objetivo de estimular determinados comportamentos como dedicação, aprendizado, colaboração entre os servidores e evitar a presença de absenteísmo, rotatividade ou conflitos na equipe.

Quando indagados sobre ter bom relacionamento com os usuários ao desempenhar sua função, 92% respondeu que sim e apenas 8% respondeu ser indiferente, o que representa apenas uma pessoa da amostra. Visando o bem comum e o interesse coletivo, parte-se do pressuposto que as necessidades e objetivos de cada organização sejam comuns aos interesses individuais, por esse motivo levando em consideração a complexidade e emocionalidade de cada ser é dada tamanha importância a essas relações sociais e intersubjetivas (LEITÃO, FORTUNATO e FREITAS, 2006).

Sobre o estado emocional influenciar no exercício da função, 69% respondeu que há influência e 31% respondeu que não há influência nenhuma. A capacidade de manter uma imagem incongruente com seu estado emocional é definida pelo autor como esforço emocional, e algumas organizações exigem que seus colaboradores consigam manter essa imagem quando se trata de relações interpessoais; segundo Robbins (2005) colaboradores que não conseguem manter uma imagem amigável ao se relacionar com um cliente, certamente será visto como um mal colaborador, essa atitude irá afastá-los tornando o serviço ineficaz.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UBS Doraci Brito localizada na cidade de Patos/PB e é uma das 39 unidades básicas de saúde da cidade, é composta pela equipe de saúde da família, equipe de saúde bucal e por agentes comunitários de saúde, que juntos desempenham suas atividades com base no plano

nacional da atenção básica, visando à prevenção de doenças e a educação em saúde da comunidade. O prédio foi inaugurado em outubro de 2012, e até hoje, a equipe atuante na unidade presta serviços a uma população média de 3.300 pessoas.

Esta pesquisa buscou identificar as relações existentes entre a chefia, o servidor e o usuário, a partir daí conhecer a satisfação e insatisfação presente no cotidiano de cada servidor, utilizando como auxílio um questionário de perguntas respondido de forma objetiva pelos servidores.

As questões referentes ao relacionamento interpessoal tiveram resultados positivos em sua grande maioria, todos os servidores declaram estar satisfeitos com o relacionamento com seus colegas de trabalho, a maioria sente-se satisfeita com o fato de ser servidor público e declaram possuir um bom relacionamento com os usuários no desempenho de suas atribuições; apenas as questões referentes ao trabalho em equipe e motivação por parte da chefia imediata possuíram as alternativas, Insatisfeito e Muito Insatisfeito, assinaladas em maior proporção.

Ao analisar os questionamentos sobre o trabalho em equipe, percebe-se que quando se trata de assuntos relacionados ao trabalho existe alguma falha na unidade que abala o bom relacionamento entre os servidores; o que pode ser ocasionada pela deficiência nas condições de trabalho. Já em relação à motivação do chefe imediato, pode ser observada lacuna existente entre servidor e gestão municipal, foi relatada pela maioria dos servidores a falta de resolução dos problemas e a ausência desse chefe na Unidade.

As questões referentes às condições de trabalho oferecidas em sua grande maioria obtiveram resultados negativos, principalmente quando questionados em relação aos programas motivacionais e as progressões de trabalho oferecidas pela gestão. Observando o fato de parte dos servidores estarem em greve no período, o que limitou significativamente a pesquisa.

Na questão relacionada aos programas motivacionais, relatado pelos servidores, a falta de transparência da gestão municipal na apresentação do programa motivacional existente, a demora do pagamento dos salários, falta de investimento na UBS com os recursos provenientes do programa, o que ocasiona desestímulo e desconfiança acarretando a não aderência ao PMAQ (Programa de Melhoria do Acesso e da Qualidade), programa de iniciativa federal, criado em 2011 que tem como objetivo estimular gestores e servidores a proporcionarem um melhor atendimento na área da saúde à população local.

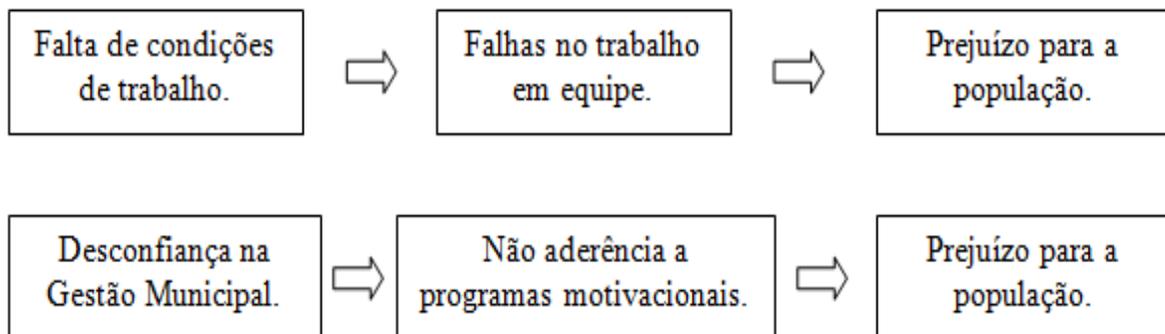
Finalmente no que concerne à remuneração relacionada à atividade que exerce, obteve se uma divisão nas resposta partindo da premissa de que há uma variedade nos cargos, e por

também estar relacionada às atividades de cada servidor. Além da insatisfação com suas respectivas gratificações, o que corrobora com a declaração da necessidade de exercer outra atividade remunerada.

Respondendo aos objetivos propostos, foi identificada a relação existente entre motivação, valorização e o desempenho do servidor em seu local de trabalho; além de avaliar o empenho dos servidores públicos ao exercerem as atividades e a contrapartida da gestão do município no atendimento à população, pode-se concluir como a falta de condições de trabalho consegue interferir de forma negativa no ambiente organizacional da unidade.

Fatores como insatisfação do servidor com as condições de trabalho interferem diretamente no trabalho em equipe dos servidores, que por sua vez atingirá o público atendido na UBS. Além disso, há a ausência de um bom relacionamento entre servidores e gestão municipal, acarretando a não participação dos servidores em programas motivacionais, o que mais uma vez terá uma relação direta no serviço prestado a comunidade, nesse caso não haverá a melhoria do acesso e da qualidade que deveria ser oferecida, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. Influência das relações no serviço público



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nessa perspectiva, a importância dessa pesquisa, busca ratificar a necessidade que a população possui de um serviço de saúde pública com qualidade e eficiência, e a extrema importância de uma gestão pública municipal ativa e participante, não só no oferecimento de insumos para o desempenho das atribuições, mas também em uma relação saudável e transparente com os servidores municipais que de certa forma é o elo existente entre a população e a gestão atual, pois todas as condições de trabalho e programas de melhoria oferecidos aos servidores serão transmitidas de forma direta aos usuários do serviço público.

Assim, identificando a relação existente entre gestão municipal, servidor e população, foram identificadas as falhas existentes no ambiente organizacional e recomendadas práticas de melhorias. Como sugestão para trabalhos futuros recomenda-se um estudo mais detalhado para saber se a população consegue distinguir o papel dos atores públicos: servidor público e gestão municipal, o que evitaria a hostilização do servidor público em seu ambiente de trabalho.

SERVIDORES PÚBLICOS DAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE DA CIDADE DE PATOS – PB: DESEMPENHO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR

ABSTRACT

The present study consists of a case study that analyzes the current situation of the municipal public servants who serve in a Basic Health Unit, located in the city of Patos-PB, and addresses issues directly related to the daily routine of this server. Relevant topics such as performance, motivation, remuneration and the valorization of the server, the latter based on specialization, gratification and personal recognition, were analyzed with the intention of emphasizing their direct relationship. And what influence does this relationship have on the user of the public service. What are the conditions necessary for the server to remain committed to its role and perform its work in order to meet the needs of its target audience. He also sought to understand the role of the municipal manager in this situation and how his absence can interfere directly and negatively in the performance of the server, causing demotivation or even insubordination for lack of a leader. For this purpose a qualitative and quantitative descriptive research was carried out and the Likert scale was used to formulate the questionnaire. The questionnaire was elaborated in an objective way, containing 15 closed questions. The analysis of the results was done with the help of the graph, comments and theoretical background on the subject. In the final considerations, the results were analyzed in detail, confirming the objects of the study and highlighting the relevance of the study to the academic area and to the whole society.

Key -Words: Performance; Motivation; Valorization; Server; Management.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1992.

ARNAUD, Paulo Wildes. **Valorização do servidor e melhoria na qualidade do serviço público como fatores de motivação e satisfação.** 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: Promulgada em 5 de Outubro de 1988. São Paulo Editora Escala LTDA – 2012.

BRASIL. Lei 7.783, de 28 de Junho de 1989. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. 1989.

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990.

BRASIL. Senado Federal. **Cidadania**. Disponível em: <<http://www12.senado.leg.br/ecidadania>>. Acesso em: 3 mar. 2018a.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Departamento da Atenção Básica**. 2018. Disponível em: <<http://dab.saude.gov.br/portaldab/>>. Acesso em: 28 abr. 2018b.

BUONO, Anthony F.; BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. 1996. 2013.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Ver. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 209, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Compacta, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – 2 Ed.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COOPER, D. (2003). **Motivation in the UK Public Sector**. In: DUVILLIER, T. e outros (comp.). *La motivation au travail dans les services publics*. L'Harmattan.

COSTA NETO, Milton Menezes da. **A implantação da Unidade de Saúde da Família**. Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria de Políticas da Saúde, Departamento de Atenção Básica, 2000.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Elsevier Brasil, 2010.

FRANCO, Felipe VIEIRA *et al.* **Remuneração Estratégica na Administração Pública**. Caderno de Administração, v. 25, n. 1, p. 1-10, 2017.

FRAZÃO, Edjane Borges *et al.* **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal**. 2016.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa – 4. ed.** Curitiba.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GOMES, Darcilene Cláudio *et al.* **Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula**. Revista de Sociologia e Política, 2012.

HASNAIN, Z.; MANNING, N.; PIERSKALLA, J. H. **Performance-Related Pay in the Public Sector** – A review of theory and evidence. April 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística 2018. **População**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 28 abril. 2018a.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística 2018. **População**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/patos/panorama>>. Acesso em: 28 abril. 2018b.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André O. **Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais**. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, 2016.

LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; DE FREITAS, Angilberto Sabino. **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica**. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 5, p. 883-908, 2006.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público**. Edições Fundap, 2007.

MARQUES, Janaína de Lima Benites e Cavalcanti, Margareth Rose Ramos de Macedo **Gestão de pessoas: Estratégias de valorização do servidor como agente de transformação**. Brasília – DF, 2016

MASLOW, Abraham H. **MOTIVATION AND PERSONALITY**. Copyright 1970

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALLEZ, R. (2003). Les instruments de la motivation du fonctionnaire, de l'intéressement a la consideration. In: DUVILLIER, T. e outros (comp.). **La motivation au travail dans les services publics**. L'Harmattan.

PIRES, Denise Elvira Pires de; LORENZETTI, Jorge; GELBCKE, Francine Lima. **Enfermagem: condições de trabalho para um fazer responsável**. In: Congresso Brasileiro de Enfermagem. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Rangel Ramos. **Avaliação de Desempenho: Análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**. Paracatu: Monografia, 2012.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro, 2004.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; BASTOS NETO, Carlos. Pinheiro dos Santos; OLIVEIRA, Gereína. Alves de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TRINDADE, Edson Luiz. **Motivação no espaço organizacional: Um olhar para os servidores municipais de Cachoeira-BA**. Cachoeira, 2016.