UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Cristiane Dalcin Paim

NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECEITA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA

Santa Maria, RS
2016

Cristiane Dalcin Paim

NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECEITA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública.**

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Trevisan

Santa Maria, RS
2016

Cristiane Dalcin Paim

NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECEITA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública.**

Aprovado em 05 de janeiro de 2016:

_____

Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

_____

Andressa Schaurich dos Santos, Msc. (FISMA)

_____

Damiana Machado de Almeida, Msc. (UFSM)

Santa Maria, RS
2016

NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECEITA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA

SATISFACTION LEVELS OF THE SERVANTS OF THE MUNICIPAL GOVERNMENT OF SANTA MARIA'S FEDERAL REVENUE SUPERINTENDENCE

Cristiane Dalcin Paim[1]

RESUMO

A gestão pública passou a adotar uma visão gerencial, primando por fatores como controle de produtividade. Surgiram diversos estudos sobre a relação entre a produção e os níveis de satisfação dos servidores, visando tanto o aumento de produtividade da organização, quanto fins de satisfação profissional. Para tanto, o estudo tem como objetivo analisar os níveis de satisfação dos servidores da Superintendência de Receita da Prefeitura Municipal de Santa Maria, classificando os resultados conforme a teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Frederick Herzberg. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa quantitativa, por meio da qual aplicou-se um questionário a trinta e oito servidores daquela Superintendência. Pelos resultados, conclui-se que existem altos níveis de insatisfação nos fatores motivacionais e higiênicos, os quais poderiam ser reduzidos com medidas como a reestruturação do plano de carreira e da política de capacitação e, principalmente, do estilo de liderança adotado.

Palavras-chave: Satisfação. Motivação. Serviço Público. Fatores Higiênicos e Motivacionais.

ABSTRACT

The public administration started adopting a managerial vision, striving for factors such as productivity control. Many studies about the relation between production and the satisfaction degree of the servants were made, aiming the organization's productivity increase and methods of professional satisfaction. The study aims to analyze the levels of satisfaction of the servants of the Municipal Government of Santa Maria's Federal Revenue superintendence, sorting the results according to Frederick Herzberg's motivation-hygiene theory. A literature search and a quantitative survey were done, whereby it applied a questionnaire to thirty-eight servers from Superintendence. From the results, it was concluded that there are high levels of dissatisfaction on the motivational and hygienic factors, which could be reduced by actions like the restructuration of the career path, the training policy and, mainly, the adopted leadership style.

Keywords : Satisfaction. Motivation. Public service. Hygienic and Motivational factors.

[1] Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (2006). Atualmente cursa a Especialização em Gestão Pública – EAD na Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: cristianedpaim@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, a administração pública está sendo cobrada quanto à qualidade dos serviços prestados, evidenciando a urgência da otimização no uso de seus recursos. Torna-se necessária a verificação das rotinas de atendimento e atividades de apoio, visto que não basta executá-las de acordo com as normas legais, se esse cumprimento não trouxer à sociedade o retorno esperado: serviços públicos eficientes e com resultados positivos.

No que tange aos recursos humanos, é indispensável a aplicação periódica de pesquisas de opinião para os servidores, pois estes representam o elo de ligação entre a administração pública e a sociedade. Assim, os gestores perceberão as necessidades de suas equipes, seus comportamentos e sentimentos. Conforme afirma Solmski (2009, p. 50) "para o gestor público ter sucesso é preciso que ele conheça quem são, quantos são, quais são suas habilidades e quais são suas aspirações em relação ao ente para o qual trabalha e dedica seu tempo e seus pensamentos."

A função dos administradores vai muito além de emitir comandos e apontar lacunas: é preciso auxiliar na preparação dos funcionários, estimulá-los a se adequar ao processo de busca de resultados, desenvolvendo competências capazes de atender às exigências da gestão. Nesta observação reside a relevância deste estudo, visto que a detecção das variáveis que motivam determinados comportamentos viabiliza a adoção de medidas corretivas.

Isto posto, torna-se urgente refletir sobre as condições de quem realiza os procedimentos, ou seja, os servidores. Estarão satisfeitos com o trabalho desempenhado? Recebem a qualificação e orientação mínimas para desempenhar suas atividades satisfatoriamente? Estas e outras questões são de caráter essencial em um planejamento e controle gerencial comprometidos com os resultados, pois a busca pela efetividade da gestão pública passa pela capacitação técnica e humana da equipe.

Há uma estreita relação entre a motivação e a visão que os funcionários têm da recompensa por um bom desempenho; esforçar-se ao máximo não é sinônimo de uma efetiva valorização, que muitas vezes é impedida por antipatias pessoais. Com frequência, os servidores possuem meios para aprimorar suas tarefas e não o fazem, pois impera o conceito de que, por melhor que o trabalho seja feito, não será devidamente apreciado. Por meio da aplicação de práticas de valorização, aumenta a probabilidade dos servidores responderem positivamente. A pergunta é: na vida profissional, que fatores influenciam a satisfação dos indivíduos?

Como razões para o estudo da satisfação, pode-se citar a reavaliação da política de gestão de pessoas, a qual enfrenta desafios como a falta de pessoal e o acúmulo de funções, somados ao fluxo constante e diário de atendimentos, além de quedas no desempenho e o aumento de enfermidades físicas e emocionais nos servidores. Considerando que as organizações necessitam de grupos motivados para superar as dificuldades diárias, é de grande importância a chefia superior tomar conhecimento das expectativas das equipes.

A partir deste artigo, poderão surgir novas diretrizes para a gestão baseadas na qualificação e bem estar do servidor. De sua parte, os funcionários poderão ter acesso aos resultados e reconhecer os problemas que tiveram maior destaque, a fim de realizar uma análise pessoal a respeito do assunto e adquirir subsídios para futuras reivindicações.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o objetivo geral é analisar os níveis de satisfação dos servidores da Superintendência de Receita da Prefeitura Municipal de Santa Maria conforme a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg. A referida teoria aborda os fatores que levam à insatisfação e os que causam motivação nos funcionários, a fim de compreender de maneira mais efetiva as suas opiniões e, assim, orientar o planejamento de medidas corretivas.

Como objetivos específicos estão: 1) verificar os níveis de satisfação relativos aos fatores de higiene; 2) medir os níveis de satisfação quanto aos fatores motivacionais; 3) sugerir alternativas para a solução dos problemas relatados.

Quanto à divisão do trabalho, este compreende as seções introdução, referencial teórico – a respeito dos itens recursos humanos na administração pública, satisfação e motivação e teoria dos dois fatores – procedimentos metodológicos, resultados, considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para efetuar de forma completa o estudo da satisfação, faz-se necessário conhecer temas como a visão gerencial dos recursos humanos na administração pública, a relação entre satisfação e motivação, bem como a origem da Teoria dos Dois Fatores, tópicos que serão abordados a seguir.

2.1 RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao longo do tempo, a administração pública incorporou um perfil gerencial, focado na eficiência dos processos, necessitando do mapeamento dos recursos humanos responsáveis

pela sua execução. A finalidade da intensificação destes estudos é a melhora da produtividade para chegar ao efetivo atendimento das demandas sociais, contentando os cidadãos quanto à qualidade dos serviços recebidos.

Segundo Matias-Pereira (2010, p. 61) "é perceptível que as mudanças nas relações entre a administração pública e seus usuários decorrem, em grande parte, da crise gerada pelo atendimento deficiente ao cidadão". Percebe-se que os usuários dos serviços públicos estão insatisfeitos com a qualidade do atendimento, o que exige a adoção de novas ferramentas para reduzir o problema, como o Princípio da Eficiência, introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98. Para Alexandrino (2011, p.20):

> a ideia de eficiência aproxima-se da de economicidade: busca-se o atingimento de objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido, e mais econômico, melhorando a relação custo/benefício da atividade da Administração. O administrador deve sempre procurar a solução que melhor atenda ao interesse público, levando em conta o ótimo aproveitamento dos recursos públicos, conforme essa análise de custos e benefícios correspondentes.

Desta forma, agir com eficiência significa apresentar rendimento funcional e eliminar desperdícios, baixa produtividade e falhas que dificultem a execução dos procedimentos de maneira adequada, descaracterizando-os em sua validade. Contudo, para apresentar este comportamento, o servidor precisa estar motivado e satisfeito com o trabalho que desempenha.

Assim, o trabalho precisa ser fonte de satisfação e qualidade de vida, para que as metas pessoais possam ser buscadas em consonância com os propósitos da instituição. O desafio está em equilibrar as carências comportamentais dos servidores com os sistemas de gestão de pessoas existente na organização, pois é inviável para esta alcançar seus objetivos sem promover um relacionamento harmonioso, que faça das divergências uma chance de diálogo e solução de problemas. É necessário lembrar que este objetivo será alcançado com o conhecimento e diferenciação de conceitos como satisfação e motivação, os quais serão apresentados a seguir.

2.2 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

A busca por servidores engajados tornou-se constante no serviço público: a administração carece de pessoas psicologicamente comprometidas, inovadoras e contrárias à ociosidade. Caso contrário, o servidor fará apenas o "necessário", será resistente a mudanças e ficará focado nos problemas, sem aptidão para encontrar soluções.

Tanto a execução das tarefas diárias quanto a efetivação de um projeto de médio ou longo prazo carecem de disposição e persistência; mesmo que bem concebido, um programa não é implantado sem a dedicação do setor operacional. Segundo Knapik (2006, p.14):

> o comportamento do homem nas organizações depende de duas variáveis: as pessoais, como a personalidade de cada indivíduo, a sua motivação interna, a sua percepção e os valores em que acredita, e às da empresa, como o ambiente de trabalho, as regras, a política interna, os métodos de trabalho, as recompensas e as punições e o grau de confiança que a instituição deposita nos funcionários.

A fim de que o trabalho seja satisfatório, os profissionais precisam alinhar seus objetivos aos da administração. Para tanto, é necessário inicialmente entender a distinção entre os conceitos de satisfação e motivação; a primeira, conforme o dicionário Michaelis, refere-se a "contentamento, prazer, sensação agradável que sentimos quando as coisas correm a nossa vontade ou se cumprem a nosso contento." Deste modo, explica Robbins (2009, p.26):

> Os pesquisadores com fortes valores humanistas sustentam que a satisfação é um objetivo legítimo para uma organização. Eles dizem que a satisfação não só está inversamente ligada ao absenteísmo e a rotatividade, mas que as organizações também tem a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsicamente gratificantes.

Garantir a satisfação geral dos servidores é um objetivo difícil de ser alcançado, tendo em vista as variadas personalidades e metas individuais: o que é importante para uma pessoa, pode ser irrelevante para outra. Porém, propiciar os meios para chegar à satisfação é possível e gera comportamentos extremamente benéficos.

O colaborador satisfeito tende a adotar atitudes respeitosas com os colegas e superiores; se, ao contrário, o servidor não está com o nível de satisfação elevado, poderá apresentar desvios de conduta como a impontualidade, faltas injustificadas e atitudes de desacato. Robbins (2009, p.80) afirma que "para controlar eficazmente as consequências indesejáveis da insatisfação no trabalho, os empregadores devem atacar a fonte do problema – a insatisfação – em vez de tentar controlar as diferentes reações."

A satisfação e a motivação estão relacionadas ao atendimento das necessidades do indivíduo, influenciando em seu desenvolvimento pessoal e profissional; contudo, enquanto a satisfação é uma sensação que a pessoa tem ao realizar seu trabalho, a motivação traduz-se nas razões pelas quais o indivíduo o realiza.

Assim, a motivação é sinônimo de incentivo que influencia uma pessoa a agir de determinada forma. Segundo Figueiredo (2008, p. 34) motivação "traduz-se no envolvimento total dos membros da organização na busca de maneiras de como melhorar a performance individual." Embora varie conforme as circunstâncias externas e características individuais, o comportamento humano obedece, no que tange a necessidades básicas, a padrões

semelhantes; logo, seu estudo amplia o conhecimento e, de certa forma, a previsibilidade das reações da equipe.

A fim de conhecer as causas do comportamento humano, foram elaboradas diversas teorias motivacionais, dentre elas a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a qual será tratada no tópico a seguir.

2.2.1 Teoria dos Dois Fatores

Embora existam inúmeros estudos abordando as causas da satisfação no trabalho, na prática são escassas as ações corretivas, o que mantém o padrão de relacionamento recorrente: servidores desanimados numa relação desgastada com o poder público. Os órgãos de gestão de pessoas têm desempenhado muito mais atividades de registro e controle de dados do que de estímulo ao desenvolvimento de novas competências, desconhecendo o comportamento dos servidores e como estes julgam seu trabalho.

É sabido que um salário satisfatório não é o único item a ser considerado na opção e permanência em uma profissão, visto que existem outras questões determinantes. Por este motivo, como fundamentação teórica da pesquisa foi escolhida a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, desenvolvida na década de 50 e que atribui o sentimento de satisfação do indivíduo no trabalho a partir da investigação de vários elementos.

Segundo Estevam (2012, p. 27), Herzberg "iniciou seu estudo realizando uma pesquisa com mais de 200 engenheiros e contadores, representando a indústria de Pittsburgh (...)". Durante a pesquisa, estes profissionais foram questionados sobre quais fatores eram causadores de insatisfação e motivação no ambiente de trabalho. Como conclusão, a Teoria dos Dois Fatores identificou que a existência de objetos de naturezas diferentes e independentes que influenciam a satisfação dos indivíduos: os fatores higiênicos e motivacionais, conforme apresenta-se na Figura 1.

Figura 1 – Fatores de Higiene e Motivadores

Fonte: Mullins (2008).

Os primeiros (também chamados de extrínsecos ou insatisfacientes) localizam-se no ambiente de trabalho e possuem função de impedir a insatisfação dos funcionários; abrangem condições nas quais são realizadas as tarefas e são passiveis de decisão de chefia, estando fora do controle dos trabalhadores. Agem de forma a impedir situações negativas, pois podem, se mal gerenciados, causar quedas na produtividade. Envolvem itens como salário, benefícios sociais, diretrizes e regulamentos da organização e clima organizacional.

Para Napolitano (2001, p. 50) “os fatores higiênicos basicamente satisfazem os anseios do indíviduo em evitar aborrecimentos, tornando suas vidas higienicamente limpas.” Assim, os fatores extrínsecos, quando atendidos, não causam motivação; contudo, se estiverem ausentes, podem causar graves problemas de insatisfação. Assim, para a Teoria dos Dois Fatores, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Logo, é equivocado o pensamento de que altos níveis de motivação podem ser obtidos somente por altos salários e planos de assistência e previdência atrativos, pois estes fatores são classificados como higiênicos, ou seja, não são causadores de motivação.

Já os fatores motivacionais (intrínsecos ou satisficientes), têm ligação com o conteúdo do cargo e as tarefas executadas; dessa forma, estão sob o controle do funcionário, pois se relacionam com o que ele desempenha. Conforme Robbins (2005, p. 135) "os fatores intrínsecos – como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização - parecem estar relacionados à satisfação no trabalho". São as condições disponíveis para que o servidor possa profissionalmente tomar para si maiores responsabilidades, aumentando a motivação com os deveres referentes ao cargo. Agem de forma positiva: quando são ótimos, provocam satisfação; contudo, se são precários, evitam a satisfação.

Desta forma, torna-se clara a distinção entre os fatores higiênicos e motivacionais e seus efeitos nos níveis de satisfação dos trabalhadores, os quais precisam ser observados para o melhor desempenho das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Durante o mês de outubro de 2015 efetuou-se uma pesquisa, a qual é classificada como quantitativa, seguindo o critério definido por Kauark (2010, p. 26) "o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las." Quanto aos procedimentos técnicos, conforme Gil (1991, APUD Kauark, 2010, p. 28), trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois foi "elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na Internet."

Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário com catorze perguntas diretas e fechadas e um espaço para comentários, como também foram utilizadas a observação local e conversas informais com trinta e oito servidores – ocupantes de cargos efetivos- da Superintendência de Receita. Na escolha da amostra, excluiu-se os estagiários e os ocupantes de cargo em comissão pelo fato dos efetivos terem a característica de continuidade no serviço público, o que fornece maior consistência nas avaliações. Foram excluídos, também, os servidores que estavam em gozo de férias ou licença-prêmio.

Os resultados e os comentários realizados pelos respondentes foram analisados por meio de gráficos do software Microsoft Excel e serão apresentados a seguir, sendo que os níveis de satisfação demonstrados por estes resultados serão identificados tendo como referencial a Teoria dos Dois Fatores.

3.1 SUPERINTENDÊNCIA DE RECEITA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA (SUREC)

O presente estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Santa Maria – RS, composta por vinte secretarias, dentre elas a Secretaria de Finanças, dividida em três Superintendências: Superintendência de Compras e Licitações, Superintendência de Gestão Orçamentária e Financeira e Superintendência de Receita.

A Superintendência de Receita (SUREC) aloca sessenta e nove pessoas e tem por função principal o acompanhamento e coordenação da arrecadação das receitas próprias e de valores inscritos em Dívida Ativa. As atividades efetuadas, dentre outras, são a assessoria direta à Secretaria de Finanças, o planejamento, a coordenação, supervisão e execução das atividades referentes a arrecadação de impostos, taxas e transferências correntes, a estimativa da renúncia de receita e a realização diária das baixas bancárias, além de elaboração da legislação municipal.

A SUREC é estruturada nos seguintes setores: Coordenadoria de Tributos Imobiliários (Imposto Predial e Territorial Urbano e Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis), Coordenadoria de Fiscalização Tributária, Mobiliária e ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza), Coordenadoria Setorial de Dívida Corrente e Ativa, Coordenadoria de Arrecadação (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e Cadastro de Informações Municipais (CADIM).

Os setores tratam da arrecadação e fiscalização dos impostos e taxas mencionados, entretanto cada repartição realiza funções específicas e todas efetuam atendimento ao público, fornecendo informações acerca da situação cadastral e financeira dos contribuintes e orientações sobre a legislação pertinente. Para tanto, cada setor conta com uma equipe de atendimento externo e uma equipe de apoio, que desenvolve atividades paralelas ao plantão de atendimento.

4 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados relativos aos trinta e oito questionários preenchidos (incluindo, nesse número, os que não apresentaram preenchimento completo), através da elaboração do perfil dos entrevistados e das respostas referentes aos fatores higiênicos e motivacionais.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Do total dos respondentes, 68,42% são do sexo feminino. Quanto ao tempo de atuação no setor público, 36,84% responderam que têm de quinze a vinte anos, 31,58% de dez a quinze anos e 21,06% acima de vinte anos de trabalho. O restante dos participantes da pesquisa (10,52%) apresentam menor tempo de trabalho, variando de até dois anos (5,26%), de dois a cinco anos (2,63%) e de cinco a dez anos (2,63%). Com esses elementos, pode-se inferir que a maioria dos pesquisados passaram por mais de uma gestão no setor público e, assim, podem opinar com mais propriedade.

No Gráfico 1, apresenta-se a classificação conforme a escolaridade exigida para o cargo.

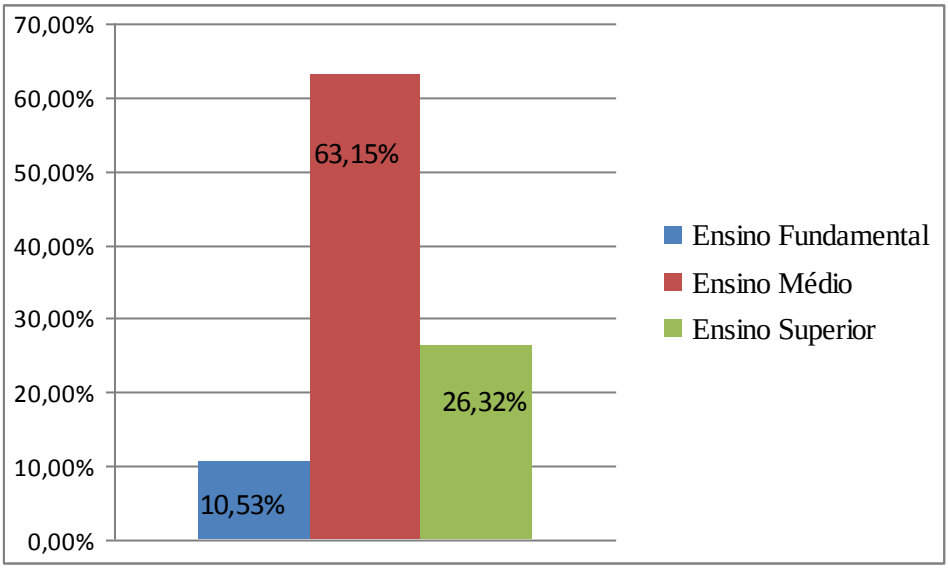

Gráfico 1: Escolaridade exigida para o cargo
Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 1, quanto ao nível de escolaridade exigido para os cargos ocupados, ressalta-se que a maioria dos servidores – 63,15% - ocupa cargos de nível médio (fiscal municipal e agente administrativo). Muitos destes servidores possuem nível superior e pós-graduação, ainda que a valorização pecuniária estabelecida no Plano de Carreira não seja um incentivo para a busca por qualificação profissional. Os ocupantes de cargos que exigem nível superior representam 26,32%, e 10,53% ocupam cargos com pré-requisito de ensino fundamental.

Constata-se que a maioria dos participantes está em cargos de nível médio, é do sexo feminino e tem tempo de serviço entre quinze a vinte anos, o que confirma a política de

recursos humanos que prioriza a nomeação de cargos de nível médio, que podem ser utilizados para diversas áreas da administração.

4.2 FATORES HIGIÊNICOS

Neste tópico, apresenta-se os resultados acerca das questões efetuadas sobre os fatores higiênicos dividindo-os em subitens, nos quais as respostas foram demonstradas por meio de percentuais e relacionadas com a Teoria dos Dois Fatores.

4.2.1 Instalações Físicas

As instalações físicas abrangem o local onde são desempenhadas as atividades, bem como os móveis e utensílios utilizados, e sua avaliação é apresentada no Gráfico 2.

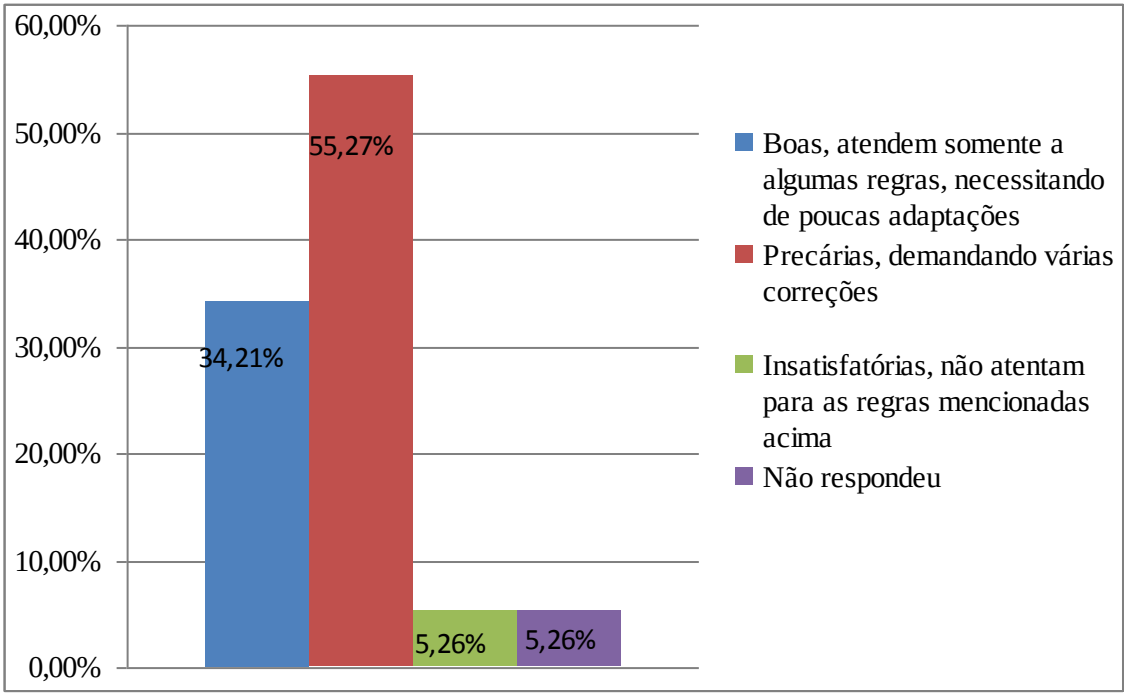

Gráfico 2: Condições das instalações físicas
Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio deste Gráfico, a maioria dos servidores (55,27 %) define as instalações físicas como precárias, demandando várias correções; já 34,21% dos participantes consideram as instalações boas, atendendo a algumas regras de segurança do trabalho (como a instalação de luzes de emergência e portas corta-fogo). Dos respondentes, 5,26% consideraram a

infraestrutura insatisfatória e o percentual de abstenções foi de 5,26%, sendo que nenhum pesquisado respondeu que as condições são excelentes.

O problema nas instalações pode ser notado nos acessos à Prefeitura Municipal, não adaptados para portadores de necessidades especiais. Não há condições para atendimento integral da Lei de Acessibilidade (Decreto - Lei 5296 de 02 de dezembro de 2004), o que pode submeter os contribuintes e servidores a constrangimentos devido à falta de adequações.

Há outras lacunas, como falhas no sistema de condicionamento de ar, móveis e equipamentos sem manutenção e/ou obsoletos e insuficiência das redes elétrica e lógica. Quanto aos atuais sistemas de informática, não possibilitam a eficaz realização das tarefas devido a erros no acesso, gerando inconsistências e situações de estresse para os usuários.

Segundo Headley & Campos (2014, p. 79) “os fatores higiênicos são aqueles que criam o clima psicológico saudável e influenciam a satisfação com as condições necessárias para a realização do trabalho.” Apesar da infraestrutura ser considerada um fator higiênico e, portanto, não ser agente causador de motivação, a carência de condições adequadas interfere negativamente no trabalho, como demonstram os percentuais acima relatados.

Sugere-se a completa reestruturação dos setores em relação às partes física e lógica, com a implantação de um *layout* adaptado às necessidades; porém, como uma reforma desta amplitude demandaria tempo e investimentos, poderiam ser efetuadas pequenas alterações como a aquisição de mobiliário e equipamentos e a substituição de ações isoladas por programas contínuos de prevenção a doenças relacionadas ao trabalho.

4.2.2 Remuneração

No tocante à remuneração, percebe-se que existe um elevado percentual de insatisfação, conforme visualiza-se no Gráfico 3.

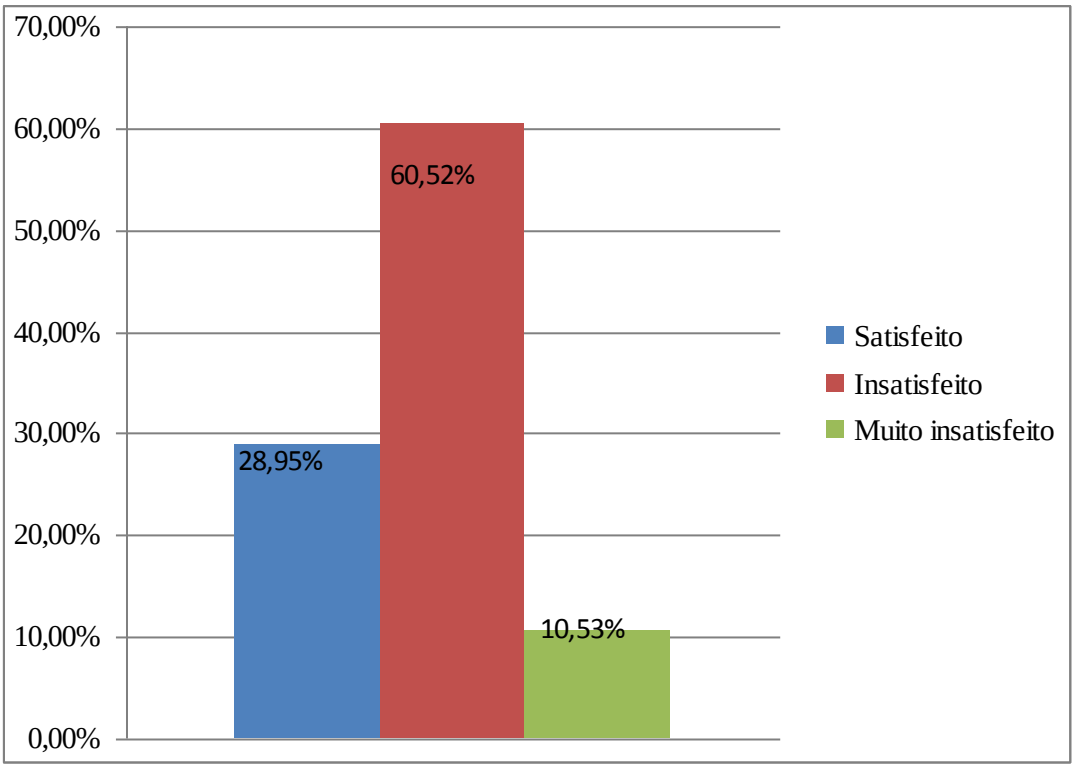

Gráfico 3: Questão sobre remuneração.
Fonte: Elaborado pela autora.

É possível perceber que nenhum servidor alegou estar muito satisfeito; já 60,52% dos pesquisados estão insatisfeitos, 28,95% consideram-se satisfeitos e 10,52% se dizem muito insatisfeitos.

Salienta-se que a maioria dos pesquisados está insatisfeito quanto à política salarial, pela qual não há reposição das perdas (sendo pago somente o reajuste baseado na inflação do período anterior). Além disso, as autorizações de horas extras não são homogêneas em todas as Secretarias, ocasionando um sentimento de desigualdade entre os funcionários.

É inegável que na área pública o salário está ligado ao cargo ocupado e não ao desempenho do servidor, que se torna desestimulado, como salienta Teixeira *et al* (2013, p. 36):

> A dedicação e o mérito têm pouca influência, salvo no caso de carreiras com níveis e regras de ascensão predefinidas. (...) Consequentemente, o envolvimento é baixo (principalmente na inovação), a rotação tende a ser decrescente (aposentadoria integral) e muitos vivem um divórcio sem separação e uma aposentadoria sem abandono de cargo.

Receber uma remuneração condizente com as atividades desempenhadas significa obter valorização pelo que se faz e reconhecimento de qualidades em potencial. Logo, a remuneração tem um “peso” diferenciado, podendo ser um forte causador de insatisfação.

4.2.3 Divisão de Tarefas e responsabilidades

As respostas indicam que 50% dos entrevistados consideram que existem tarefas comuns, independentes do cargo ocupado, e 34,21% percebem que a definição de tarefas varia conforme a demanda. Apenas 15,79% indicaram que a divisão respeita as atribuições dos cargos, o que é um fator preocupante, pois pode indicar casos de desvio de função, para os quais há responsabilização administrativa.

A correta distribuição de tarefas só é possível mediante a divisão das mesmas, pois o servidor se especializa em determinada função e assim, se dedica a ela de forma mais efetiva. Para Chiavenato (2003, p.85) "a divisão do trabalho constitui a base da organização; na verdade, é a própria razão da organização. A ideia seria a de que as organizações com maior divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão (...)"

A constante falta de mão de obra, somada ao crescimento da demanda, gera situações nas quais muitos servidores desempenham atividades comuns, nem sempre coerentes com as funções dos cargos que ocupam, o que pode gerar insatisfação devido ao aumento das tarefas diárias sem o correspondente aumento de remuneração.

Sugere-se um estudo aprofundado em todas as Secretarias, realocando servidores para os locais e/ou tarefas onde há real necessidade. Ainda, aconselha-se a realização de concursos públicos para suprir faltas decorrentes de aposentadorias e a atualização do manual de procedimentos internos, o que traria benefícios como padronização das rotinas e simplificação dos fluxos das atividades.

4.2.4 Estilos de liderança

Segundo Robbins (2009, p.258) "definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas." Assim, um líder deve ser capaz de estimular em seu grupo atitudes que levem aos objetivos da organização.

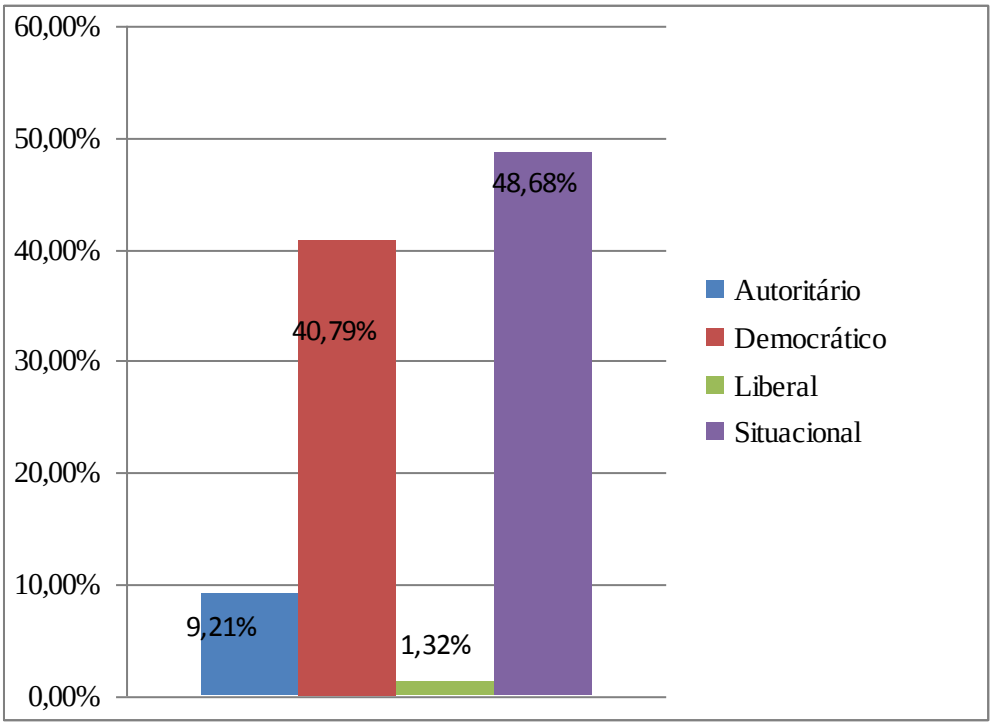

Gráfico 4: Avaliação do estilo de lideranças.
Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no Gráfico 4 que, quanto à avaliação dos estilos de liderança da Coordenadoria imediata e da Superintendência, foram apresentados os seguintes índices: 48,68% consideram vigente o estilo situacional, no qual o líder adapta sua conduta conforme a circunstância; 40,79% relatam que o estilo é democrático, respeitando as opiniões dos subordinados na tomada de decisões; 9,21% afirma que o estilo é autoritário (as decisões são tomadas pelo chefia, restando ao grupo executá-las) e 1,32% retratam o estilo liberal (sem orientações).

Quanto ao estilo de liderança situacional, afirma Rezende (2015, p.15) "a gestão situacional não pode se tornar um modelo constante, ela deve ser utilizada para situações especiais e momentâneas." A ausência de um padrão de comportamento do líder poderá causar sentimentos de insegurança no grupo; além disso, os assuntos são discutidos e decididos no momento em que ocorrem, nem sempre com a participação dos interessados, que terão que acatar as deliberações, podendo gerar insatisfação.

Assim, aconselha-se o estabelecimento de um estilo equilibrado, evitando os extremos: tanto a ausência de orientações quanto o excesso de rigidez são prejudiciais. Conforme Maximiano (2011, p.211) "todos podem combinar diversos graus de autocracia e democracia na maneira de lidar com funcionários e equipes."

4.2.5 Estilo de liderança da secretaria

Quanto ao estilo de liderança adotado, percebe-se alto percentual de insatisfação, conforme mostra o Gráfico 5.

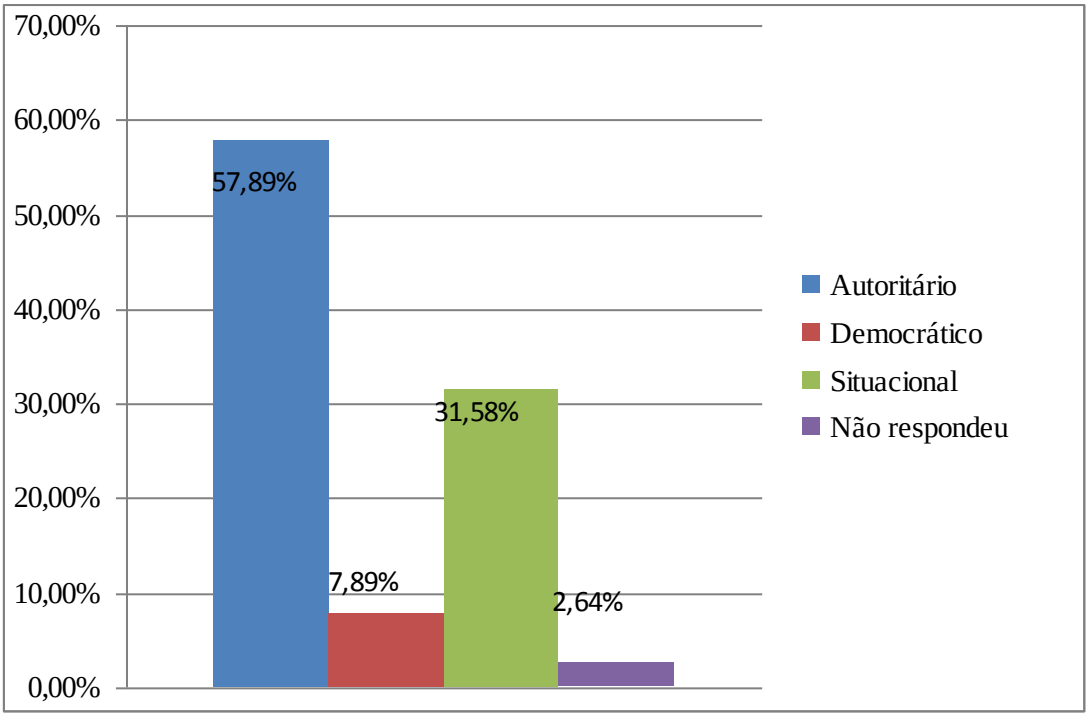

Gráfico 5: Questão sobre avaliação do estilo de liderança da Secretaria.
Fonte: Elaborado pela autora.

Nenhum servidor respondeu que o estilo é liberal; 31,58% apontaram como situacional; somente 7,89% afirmaram que é democrático e 57,89% identificaram o estilo como autoritário, sendo que 2,64% dos entrevistados não responderam a esta pergunta. A ocorrência de abstenções nas respostas desse item e a falta de preenchimento de alguns questionários na pergunta sobre o cargo ocupado sugerem que pode haver um receio de identificação, provavelmente motivado pela liderança autoritária.

Neste aspecto, as opiniões são pouco espontâneas, confirmando a percepção do clima organizacional, no qual o espaço para manifestações é restrito apesar da visível insatisfação quanto a alguns aspectos. Tal postura é ratificada por decisões que desagradam a maioria, resultando em ações contraproducentes que geram sensação de descontentamento.

Surgem comparações com os métodos adotados por outras Secretarias, fazendo com que muitos funcionários solicitem transferências, as quais não são autorizadas devido à alegação de falta de pessoal.

Como os fatores higiênicos são decididos pela administração, é indispensável analisar as consequências deste tipo de relação existente entre a chefia e os subordinados. Existe cooperação de ambas as partes? A obediência é seguida por respeito ou por medo? É evidente que, por ser uma relação hierárquica, deve haver a necessidade de comando, como cita Figueiredo (2008, p.50):

> o servidor público, pelo contrário, precisa de comando como qualquer empregado de empresa privada. Se o servidor, ao chegar no seu local de trabalho, encontrar um gestor com capacidade de gerência, com recursos físicos e financeiros para o desenvolvimento de suas atividades, certamente a sociedade não terá com que se preocupar, este servidor produzirá com eficiência e com eficácia. É verdade que sempre existirá aquele que insiste em ser aquilo que podemos chamar de relapso e descompromissado com os serviços e com a coisa pública, como há, também, nas empresas privadas.

Contudo, o respeito aos comandos difere de submissão, tanto conceitualmente quanto na prática; um funcionário submisso fica restrito a prática de seu trabalho de uma maneira mecânica e rígida, situação na qual o índice de insatisfação poderá aumentar.

Propõe-se a reavaliação do organograma da Secretaria de Finanças, para verificação das possibilidades de ampliação das Coordenadorias, evitando que setores amplos fiquem somente com um servidor responsável. Assim, seria possível dar maior atenção às questões internas como reivindicações de servidores e controle dos índices de satisfação. Além disso, sugere-se a implantação de uma ouvidoria exclusiva para reivindicações de servidores.

4.2.6 Política de treinamento e capacitação

No Gráfico 6, são descritas as opiniões quanto à política de treinamento e capacitação adotada pela instituição, como segue.

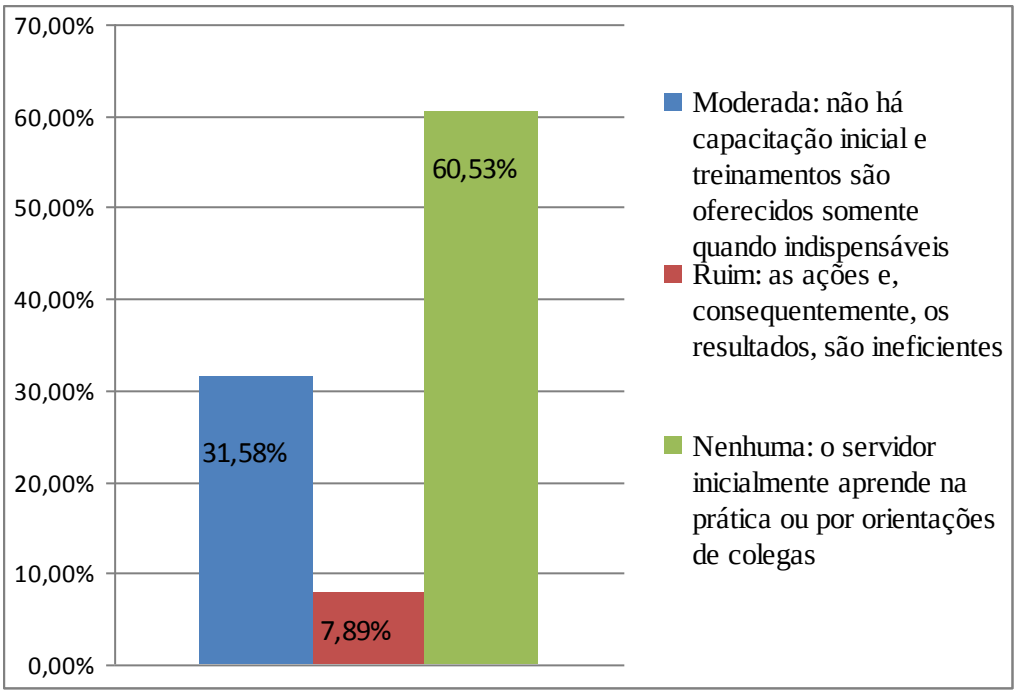

Gráfico 6: Treinamento e capacitação.
Fonte: Elaborado pela autora.

Nenhum respondente marcou a opção "ampla, buscando preparar o servidor para o exercício de duas funções antes dele assumi-la e promovendo capacitações regulares", 60,53% dos servidores relataram que não há política de treinamento e capacitação e que os funcionários aprendem seu trabalho na prática ou por orientação dos colegas; 31,58% classificaram a política como moderada (sem capacitação inicial e com alguns treinamentos) e 7,89% destacaram a política como ruim (ações ineficientes).

Os níveis indicam grande insatisfação por parte dos entrevistados, que sentem na prática de suas atividades a ausência de uma preocupação real das chefias quanto a questão da capacitação. Os servidores não recebem treinamento antes do início de suas atividades, ficando sem o embasamento técnico e relativo à legislação, o que aumenta o risco de erros.

A instituição deve promover chances de crescimento profissional, pois isto refletirá no desempenho do servidor, como salienta Teixeira *et al* (2013, p.69): "As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, preparando-a para enfrentar novos desafios."

Como sugestões para uma capacitação eficiente está a designação, por setor, de "mentores" para os novos servidores, ou seja, funcionários habilitados ao treinamento, para qualificar os ingressos no serviço público. Outra alternativa seria a realização periódica de cursos de treinamento para as tarefas do setor, para o caso de necessidade de substituição.

Programas de apoio à educação continuada e valorização salarial efetivariam a criação de uma cultura de desenvolvimento, refletindo um desejo incessante de aprendizado e sua propagação.

4.2.7 Relações interpessoais com os colegas e superiores

Ao responderem sobre as relações interpessoais, 50% dos servidores consideram as mesmas "normais" (sem conflito, nem cooperação), 39,48% assinalaram a opção "salutares e solidárias" e 5,26% informaram que são "competitivas e conflituosas". Registra-se que 5,26% dos servidores não respondeu, e vários dos respondentes comentaram que referiam-se a relações com a chefia imediata. Foram diferenciadas, em alguns comentários, as relações com os colegas (consideradas salutares) das relações com a chefia, sendo que as últimas foram classificadas como conflituosas.

O percentual de pessoas que consideram as relações normais – sem união nem conflito – indica uma posição de neutralidade e provável falta de integração entre os componentes dos grupos: cada um realiza seu trabalho, evitando a interferência nas tarefas alheias, o que não é favorável para fins de produtividade.

Cabe à chefia tomar ciência da qualidade das necessidades da equipe (dentre elas a melhora da qualidade das relações) e, se necessário, promover meios de integração entre os participantes. Conforme explica Ervilha (2008, p.29): "uma das características do líder é a sua capacidade de perceber e compreender aspirações, expectativas, anseios e desejos de seus liderados."

4.3 FATORES MOTIVACIONAIS

Neste item, estão dispostos os resultados referentes aos níveis de satisfação quanto aos fatores motivacionais, dividindo-os em satisfação com o trabalho, tarefas realizadas e reconhecimento pela chefia, ascensão funcional e autonomia no desempenho das atividades.

4.3.1 Satisfação com o trabalho

Os resultados confirmam a imagem de um serviço público burocrático e pouco desafiador: 68,42% dos servidores indicaram que as tarefas são normais e rotineiras; 18,42% consideram as mesmas gratificantes e 13,16% opinaram que são desestimulantes. Existe uma

estreita ligação entre a satisfação com as tarefas realizadas e o estilo de liderança, como esclarece Maximiano (2011, p. 2013): “A eficácia do estilo de liderança é avaliada pelo efeito sobre o desempenho da tarefa e sobre a satisfação do liderado. Se o liderado mostrar-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz.”

Nesta pesquisa, conclui-se que a maior parte dos servidores considera que as tarefas são “normais”, indicando uma posição de neutralidade quanto ao estímulo gerado pelo serviço, que não propicia a exploração de todas as suas potencialidades. Logo, se não foi demonstrado grande descontentamento em relação às atividades, este índice também não está representando agente causador de motivação.

4.3.2 Tarefas realizadas e reconhecimento pela chefia

No Gráfico 7 retrata-se os índices de satisfação com as tarefas efetuadas e o reconhecimento e/ou valorização do trabalho por parte da chefia.

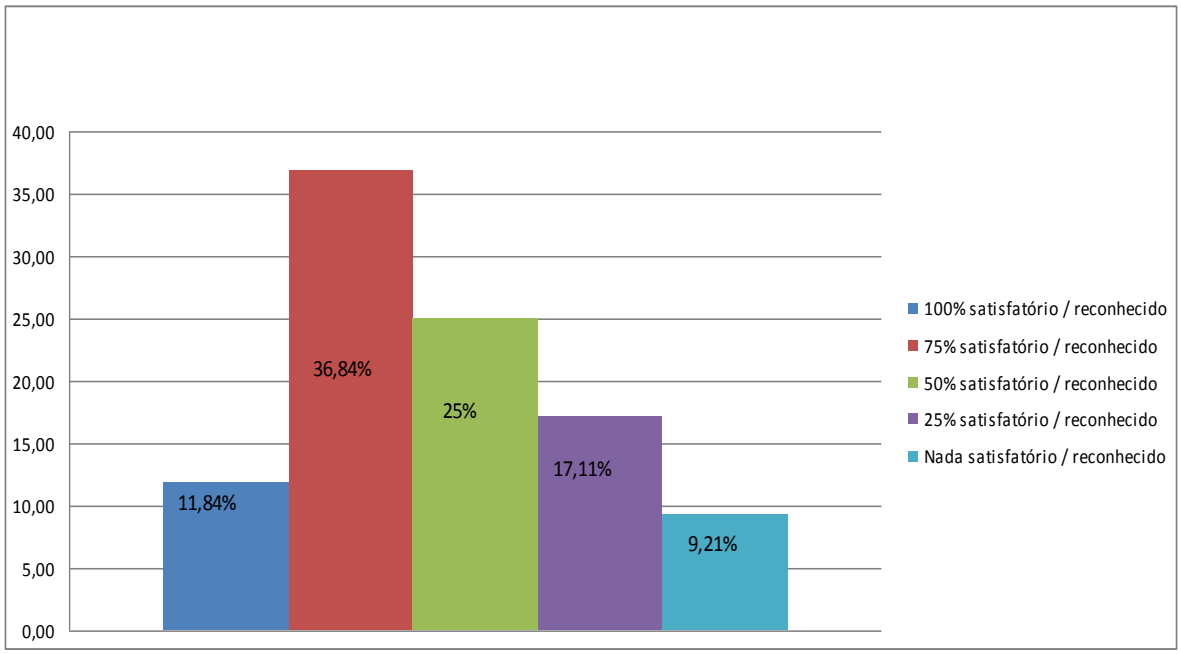

Gráfico 7: Tarefas realizadas e o reconhecimento pelas chefias.
Fonte: Elaborado pela autora.

Dos respondentes, 36,84% consideram-se 75% satisfeitos e reconhecidos, índice que revela a dependência destas duas variáveis, ressaltando que o sentimento de gratificação ao realizar as funções está ligado ao reconhecimento da chefia. Ainda, pode-se inferir que este resultado é, de modo geral, positivo, considerando que o item questionado é fator determinante para a motivação: um servidor que se considera reconhecido nas tarefas desempenhadas terá mais incentivo para produzir cada vez mais e melhor.

Em contraste, a aproximação dos índices de 100% de satisfação (11,84% das pessoas) e nenhuma satisfação (9,21% dos entrevistados) sugere que existem situações particulares em alguns setores, onde há melhores/piores sentimentos de reconhecimento e, assim, aumento ou redução nos níveis de motivação.

O reconhecimento pela chefia é um dos principais fatores motivacionais, pois o servidor reconhecido tende a empreender maiores esforços visando o crescimento da instituição. Conforme Baterman & Snell (2012, p. 230) "Uma pessoa altamente motivada irá esforçar-se mais para atingir metas de desempenho. Se dotada de níveis adequados de capacidade, de compreensão do cargo e de acesso aos recursos necessários, essa pessoa será altamente produtiva."

4.3.3 Ascensão funcional

Relativamente a ascensão funcional, 42,10% informaram que não visualizam chances de crescimento na profissão; 26,31% dos entrevistados alegaram que com o tempo, pode haver alguma ascensão e, surpreendentemente, o mesmo índice de pessoas afirmou que inexistem possibilidades de crescimento. Já 2,64% dos respondentes disseram que existe possibilidade de crescimento em um pequeno espaço de tempo; o índice de abstenção desta resposta também foi de 2,64%.

Analisando os dados obtidos, percebe-se que o motivo para não visualizarem possibilidades de crescimento na profissão deve-se a ausência de um plano de carreira, ou seja, o servidor se aposenta no cargo que entrou, exceto se fizer concurso para outro cargo. Em relação a funções de chefia, estas são na maioria indicações políticas, sendo de difícil acesso.

Poucos servidores pensam que poderão, futuramente, ser reconhecidos no rendimento de suas tarefas, exercendo-as com maior ânimo e engajamento, enquanto outros crêem inexistirem chances de crescimento, provavelmente reduzindo os esforços para otimização do trabalho.

Assim, sugere-se que o desempenho do servidor tenha um peso maior na avaliação para a ascensão funcional. Conforme esclarece Teixeira *et al* (2013, p. 70) "(...) Esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão, pois ao olhar as pessoas considerando suas atribuições e não suas entregas, cria-se uma lente que distorce a realidade."

4.3.4 Autonomia no desempenho das atividades

No tocante à independência no desempenho das atividades, apresentam-se os resultados no Gráfico 8, conforme segue.

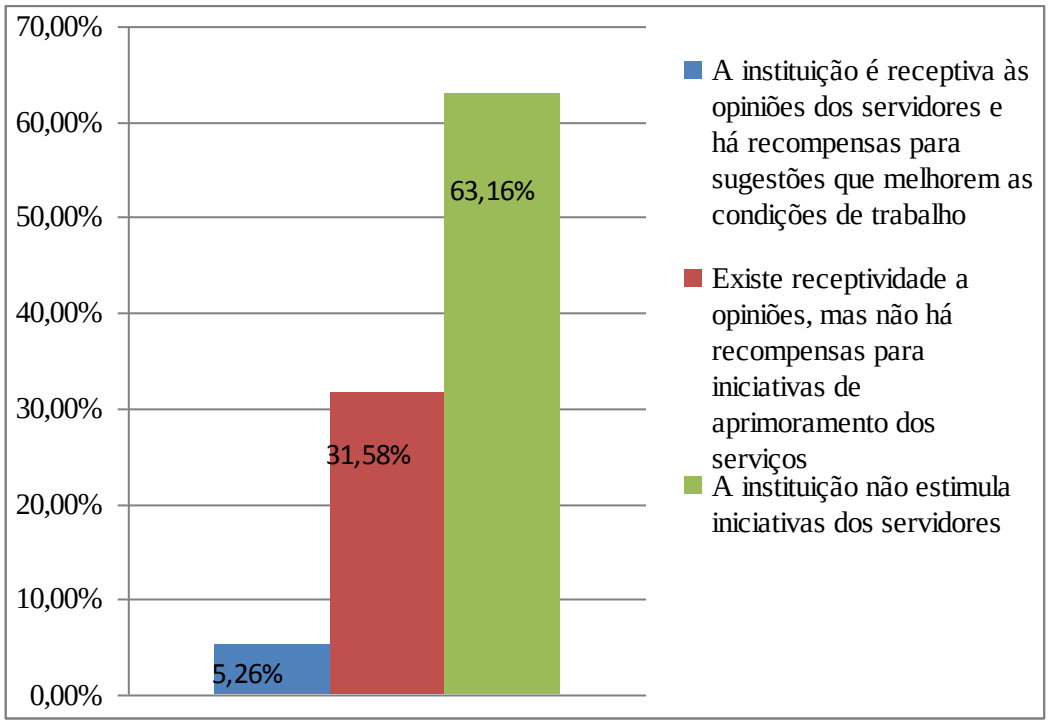

Gráfico 8: Questão sobre autonomia e independência.
Fonte: Elaborado pela autora.

Dos respondentes, 63,16% disseram que a instituição não estimula as iniciativas dos servidores, não abrindo espaço para opiniões em uma forma rígida de trabalho. O percentual de 31,58% relata que existe receptividade a opiniões, mas não há recompensas para estas iniciativas; apenas 5,26% considera que a instituição está aberta as sugestões dos servidores e oferece recompensas para tal.

Percebe-se que existe um descontentamento dos servidores quanto ao incentivo a novas ideias, o que pode indicar resistência a mudanças. Conforme Chiavenato (2008, p. 10):

> (...) as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

Assim, a autonomia no desempenho do trabalho, que poderia ser um fator positivo, motivando para o aperfeiçoamento pessoal e, por conseqüência, da organização, não está sendo propiciada pelas chefias de forma efetiva. Logo, sugere-se a abertura de um canal para sugestões e inovações a fim de reduzir a desmotivação dos entrevistados e propiciar criatividade no desempenho das tarefas diárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação dos determinantes que interferem no comportamento dos servidores é de suma importância, visto que definir os níveis de satisfação dos fatores higiênicos e motivacionais confere uma maior segurança e margem de acerto para futuras decisões da gestão. Segundo Maximiano (2011, p.205): “se quiser desenvolver suas competências como líder, você deve entender as motivações das pessoas que pretende liderar.”

Dentre as limitações da pesquisa estão a amplitude de elementos que interferem nas relações de trabalho, o que impossibilitou elencá-los em todas as perguntas. O número de questionários respondidos também representou uma limitação: o total de funcionários alocados na SUREC é de sessenta e nove, porém, excluindo os servidores que não poderiam responder por motivos de férias e licenças, foram disponibilizados cinquenta e sete questionários, dos quais foram devolvidos trinta e oito (representando 66,67%).

O índice de abstenção revela certa resistência em responder as indagações, que pode indicar falta de interesse em refletir sobre determinadas questões ou receio de sofrer punições pelo apontamento de falhas. A resistência por parte dos pesquisados foi observada tanto no preenchimento incompleto quanto no ato de recebimento do questionário: muitos servidores queriam certificar-se da finalidade do mesmo e de que não seriam identificados. Nos resultados, dentre os fatores higiênicos os que apresentam maiores índices de insatisfação são a remuneração recebida, a política de capacitação e treinamento e o estilo de liderança adotado pela Secretaria. Quanto a este último, salienta-se que, como em qualquer outra, a relação com a chefia deve pautar-se em confiança mútua. Robbins (2003, p.56) afirma que “quando os funcionários confiam em um líder, estão dispostos a sujeitar-se às suas ações – seguros de que seus direitos e interesses não serão utilizados contra eles próprios.”

Em oposição, no modelo autoritário há excesso de centralização e os envolvidos não participam das decisões, cabendo a esses o cumprimento das deliberações. Nesse caso, funcionários pressionados por um comando autoritário a atingir resultados sem dispor dos meios necessários provavelmente reagirão com desconfiança e revolta ao receber novas funções. Por outro lado, um superior democrático que compreenda as limitações causadas pela carência das condições necessárias para o trabalho, encontrará meios de motivar seu grupo a superar as dificuldades.

Os índices de insatisfação quanto aos fatores higiênicos podem ser melhorados por meio de propostas como a reestruturação das tabelas salariais, a implantação de programas para a saúde física e mental dos trabalhadores, treinamento e capacitação, além de alterações

no organograma da Secretaria, visando maior respaldo às necessidades setoriais. A criação de um canal de discussão de problemas recorrentes, sobretudo as de gestão de pessoal, também traria efeitos positivos.

No que se refere aos fatores motivacionais, os que obtiveram maior relevância, ou seja, maiores níveis de insatisfação, foram a falta de autonomia para o desenvolvimento de tarefas e a pouca chance de ascensão funcional. Como agravante, a falta de continuidade dos planejamentos efetuados, as trocas de governo e dificuldades econômicas, os quais tornam as práticas motivacionais ações isoladas, que não surtem o efeito esperado tanto pela curta duração, quanto pela descrença dos servidores.

Como sugestões estão a alteração dos estilos de liderança, gerando maior independência aos servidores no desempenho de suas tarefas, e a análise da quantidade e distribuição de funções gratificadas, objetivando ampliar as possibilidades para outros servidores. Também é possível estabelecer reuniões e trabalhos em equipe, bem como o rodízio de tarefas, com o objetivo de aproximar os indivíduos e obter a colaboração de todos.

Como contribuições desta pesquisa, elenca-se a exposição das opiniões dos servidores, o que possibilitará aos gestores conhecerem de fato os anseios dos grupos de trabalho e efetuarem mudanças efetivas nas políticas de gestão de pessoas. Outro benefício é a reflexão pessoal, que incentiva os servidores a avaliarem os pontos positivos e negativos em relação ao trabalho desempenhado, podendo buscar alternativas para melhorá-lo.

Sugere-se que, futuramente, sejam efetuados estudos periódicos sobre fatores higiênicos e/ou motivacionais em particular e como estes influenciam nos níveis de satisfação e produtividade, a fim de construir estratégias para a promoção da satisfação no trabalho e, assim, a redução de doenças relacionadas.

Por meio deste estudo, conclui-se que um servidor efetivamente motivado recebe mais do que salários e recompensas: sente-se apoiado em suas necessidades, incentivado para a expressão de opinião e participação na gestão. Como consequência, é fortalecido o vínculo com a instituição, o que não é viável em uma gestão burocrática e exageradamente autoritária.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado.** 19 ed. rev e atual – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5296 de 02 de dezembro de 2004**. Disponível em: <http://www.acessibilidadebrasil.org.br/versao_anterior/index.php?itemid=43> . Acesso em: 01 nov.2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

ERVILHA, A. J.Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

ESTEVAM, Emerson. **Motivação e produtividade: considerações baseadas na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.** Disponível em: <http://docplayer.com.br/7741349-Motivacao-e-produtividade-consideracoes-baseadas-na-teoria-dos-dois-fatores-de-fredrick-herzberg.html>. Acesso em: 28 nov.2015

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática –** 4.ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

HEADLEY, Samara Silva; CAMPOS, Ivan Ferreira de. **Administração e teoria das organizações**. Londrina: UNOPAR, 2014.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa : guia prático.** – Itabuna : Via Litterarum, 2010. Disponível em: <http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrodemetodologiadapesquisa2010.pdf> Acesso em: 29 nov. 2015

MATIAS-PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**.– 2. ed. rev e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHAELIS Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=satisfa%E7%E3o >.Acesso em: 29 set.2015

MULLINS, Laurie J. 4 ed. E-book. Bookman companhia Editora. São Paulo. Acesso em 02 nov. 2015

NAPOLITANO, Celso. **Motivação e Fatores de Satisfacão na Atividade Docente dos Professores da EAESP/FGV**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5006/1200101400.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.Acesso em: 29 nov.2015

REZENDE, Denis Alcides. **Inteligência organizacional como modelo de gestão em organizações privadas e públicas- guia para projeto de Organizational Business Intelligence (OBI)**. São Paulo: Atlas, 2015

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas.** São Paulo: Pearson Education, 2003.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 14.Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública.** 1. ed. São Paulo: FIA/USP: 2013

APÊNDICE

Pesquisa sobre os níveis de satisfação dos servidores
da Superintendência de Receita da Prefeitura Municipal de Santa Maria

Para a elaboração de artigo de conclusão da Especialização em Gestão Pública na Universidade Federal de Santa Maria, encaminho este questionário (de natureza confidencial), que objetiva investigar o grau de satisfação dos servidores quanto a variados aspectos.

Conto com a sua colaboração! Muito obrigada!

Cristiane Dalcin Paim

1- Sexo: ( )Masculino ( )Feminino

2- Tempo de atuação no serviço público:

( ) até dois anos ( ) de dois a cinco anos ( ) de cinco a dez anos ( ) de dez a quinze anos ( ) de quinze a vinte anos ( ) mais de vinte anos

3- Nível de escolaridade exigido para o cargo que ocupa:

( ) Ensino Fundamental ( ) Nível médio ( ) Nível Superior

4- Que cargo ocupa? _____

5- Quanto às condições das instalações físicas, julgo:

( ) Excelentes, atendem a regras de segurança do trabalho;
( ) Boas, atendem somente a algumas regras, necessitando de poucas adaptações;
( ) Precárias, demandando várias correções;
( ) Insatisfatórias, não atentam para as regras mencionadas acima.

6- No tocante à remuneração recebida, em face das atividades desempenhadas, considero-me:

( ) Muito satisfeito;
( ) Satisfeito;
( ) Insatisfeito;
( ) Muito insatisfeito.

7- Quanto a divisão de tarefas e responsabilidades, considero que:

( ) É eficiente, respeitando as atribuições dos cargos;
( ) Existem tarefas comuns, independentemente do cargo ocupado;
( ) A definição das tarefas depende da demanda de trabalho.

8- Defino o estilo de liderança com relação a minha Coordenadoria imediata como:

( ) Autoritário, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo;
( ) Democrático, as opiniões dos subordinados são consideradas na tomada de decisões;
( ) Liberal, não há ordens, objetivos, nem orientação aos subordinados;
( ) Situacional, o líder adapta sua conduta conforme as situações.

9- Classifico o estilo de liderança adotado pela Superintendência como:

( ) Autoritário ( ) Democrático ( ) Liberal ( ) Situacional

10- Quanto ao estilo de liderança adotado pela Secretaria em que atuo, este é:

( ) Autoritário ( ) Democrático ( ) Liberal ( ) Situacional

11- A política de treinamento e capacitação dos servidores municipais é:

( ) Ampla, buscando preparar o servidor para o exercício de suas funções antes dele assumi-las e promovendo capacitações regulares;
( ) Moderada: não há capacitação inicial e treinamentos são oferecidos somente quando indispensáveis;
( ) Ruim: as ações e, consequentemente, os resultados, são ineficientes;
( ) Nenhuma: o servidor inicialmente aprende na prática ou por orientações de colegas.

12- As relações interpessoais com os colegas e superiores são:

( ) Salutares e solidárias;
( ) Normais, sem muitos conflitos, tampouco colaboração;
( ) Competitivas e conflituosas.

Comentários
(opcionais):_____
_____

13- Em relação ao trabalho, em termos gerais, defino como:

( ) Gratificante;
( ) Normal, rotineiro;
( ) Desestimulante.

14- O grau de satisfação com as tarefas realizadas é de:

( ) 100% satisfatório;
( ) 75% satisfatório;
( ) 50% satisfatório;
( ) 25% satisfatório;
( ) Nada satisfatório.

15- No tocante ao reconhecimento do trabalho efetuado, este é valorizado pelas chefias na seguinte medida:

( ) 100% reconhecido;
( ) 75% reconhecido;
( ) 50% reconhecido;
( ) 25% reconhecido;
( ) Nada reconhecido.

16- Em relação a possibilidade de ascensão funcional, considero que:

( ) Existe possibilidade de crescimento num pequeno espaço de tempo;
( ) Há chances de que, com o passar do tempo, haja alguma ascensão;
( ) Muito dificilmente poderei progredir na profissão;
( ) Inexistem possibilidades de crescimento.

17- Quanto a autonomia e independência para exercer o trabalho de forma com a qual mais me adapto:

( ) A instituição é receptiva às opiniões dos servidores e há recompensas para sugestões que melhorem as condições de trabalho;
( ) Existe receptividade a opiniões, mas não há recompensas para iniciativas de aprimoramento dos serviços;
( ) A instituição não estimula iniciativas dos servidores.

Comentários

(opcionais):_____

_____