

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RUBENS GONÇALVES DA SILVA

**PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES
ESTATUTÁRIOS QUE ATUAM NA SEDE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE
ESPORTE E LAZER DA CIDADE DE ARAUCÁRIA.**

**CURITIBA
2013**

RUBENS GONÇALVES DA SILVA

**PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES
ESTATUTÁRIOS QUE ATUAM NA SEDE DA SECRETARIA MUNICIPAL DE
ESPORTE E LAZER DA CIDADE DE ARAUCÁRIA.**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. José Wladimir Freitas da Fonseca.

**CURITIBA
2013**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha amada esposa Herta por ser esta pessoa tão especial e importante em minha vida, sem a qual certamente eu não teria tido ânimo e força para vencer mais esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força e proteção para superar todos os obstáculos.

À minha amada esposa Herta, a pessoa que sempre esteve presente durante esta jornada, me apoiando, me incentivando, me auxiliando nas tarefas, acreditando e me fazendo acreditar em meu potencial.

Aos colegas de curso e grandes amigos Anna e Vilmar, que sempre estiveram presente nesta caminhada desde a graduação, compartilhando e trocando informações.

Ao professor José Wladimir, por sua paciência e orientações sempre atentas e precisas na condução deste trabalho.

Aos tutores Vânia, Edmar e Deborah pelas observações e orientações durante a realização das atividades e provas ao longo do curso.

RESUMO

O presente trabalho identifica quais os principais fatores que influenciam na motivação dos servidores estatutários que trabalham na sede da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer do Município de Araucária (SMEL), além de sugerir melhorias na forma de gestão, para que estes fatores sejam minimizados, proporcionando um clima organizacional que permita aos servidores desenvolverem as suas motivações e assim prestarem um serviço público com maior qualidade para os usuários dos serviços desta secretaria. Com base na Teoria de Maslow, que serviu de referência para uma pesquisa de campo qualitativa, por meio da observação da rotina de trabalho, da aplicação de um questionário e de conversas com os servidores que trabalham neste local, estes fatores motivacionais foram identificados e as melhorias sugeridas. Os resultados demonstraram que o atual modelo de gestão precisa ser revisto, e uma nova política ser elaborada com ênfase na valorização do servidor, de forma a melhorar a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos.

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

LISTA DE SIGLAS

C.C. – Cargos em Comissão

NAF – Núcleo Administrativo Financeiro

PCCV – Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos

SMAS – Secretaria Municipal de saúde

SMCT – Secretaria Municipal de Cultura e Turismo

SMEL – Secretaria Municipal de Esporte e Lazer

SMFI – Secretaria Municipal de Finanças

SMGP – Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	3
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	3
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	3
3. METODOLOGIA	7
4. A ORGANIZAÇÃO	7
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:.....	7
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
5. PROPOSTA	12
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	13
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
5.3 RECURSOS	20
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	22
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	22
6. CONCLUSÃO	23
7. REFERÊNCIAS	25
APÊNDICES.....	26

1. INTRODUÇÃO

Administrar pessoas, lidar com diferentes tipos de culturas e anseios individuais e ainda assim criar um ambiente para que se sintam motivadas para realizar atividades cotidianas e rotineiras nunca foi uma tarefa das mais fáceis para o profissional que trabalha com o bem mais valioso de uma organização que é o Capital Humano.

Essa tarefa se torna ainda mais complexa quando esta organização é um órgão público, com todas as suas particularidades, entre elas a forma de contratar, de progressão nas carreiras, de dar incentivos financeiros, de propiciar condições ideais no que se referem aos fatores fisiológicos de ambiente de trabalho, entre outras inúmeras particularidades, pois há de se respeitar diversas normas e leis para garantir essas condições mínimas que certamente fazem parte da motivação de qualquer indivíduo no ambiente de trabalho.

Somado a todos os aspectos citados anteriormente, o Gestor público precisa estar ciente de que o Mundo passa por diversas transformações políticas, econômicas, sociais, humanas e tecnológicas, no qual a globalização faz com que essas mudanças sejam percebidas em praticamente todos os países, causando transformações importantes nas relações sociais, principalmente no mercado de trabalho, atingindo as organizações sejam elas públicas ou privadas, e fazendo com que esta mudança também seja perceptível na força de trabalho, seja de maneira positiva ou negativa.

Para Pereira e Spink (1998), se as pessoas não se comprometem com os objetivos da organização, qualquer tentativa de mudança na gestão com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia do serviço público, dificilmente irá gerar resultados satisfatórios.

Portanto cabe a estes gestores públicos adotarem novas políticas de recursos humanos que devem ser amplamente monitoradas e avaliadas no momento de sua implantação.

1.1 Apresentação/Problemática

Meirelles (1988) define serviço público como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas ou controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado”.

De acordo com Bergue (2005) *apud* Da Costa (2010) nos últimos anos vem aumentando a necessidade de que os órgãos públicos prestem um serviço público de qualidade, porém, para que isso ocorra se necessita que sejam aprimorados os atuais modelos de gestão, que em muitos casos, foram estabelecidos há décadas.

Da Costa (2010), cita que este aprimoramento dos modelos de gestão deve levar em conta estudos que delineiem os fatores que influenciam na produtividade dos funcionários públicos.

Gil (2001) elenca uma série de fatores que podem trazer resultados satisfatórios na motivação de uma equipe. São eles: Valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivo, enriquecer as funções, delegar autoridade, realizar avaliações e promover mudanças.

Sendo assim, este trabalho de conclusão de curso se propõe a realizar um estudo dos principais fatores que influenciam na motivação dos trabalhadores estatutários que trabalham na sede da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer do município de Araucária/Paraná, e desta forma nortear os gestores desta secretaria para que possam implementar ações efetivas visando a melhoria do clima organizacional e um melhor rendimento por parte de seus colaboradores.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

- Identificar os principais fatores que influenciam na motivação dos servidores estatutários que trabalham na Sede da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer de Araucária.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

- Sugerir melhorias para auxiliar na motivação dos servidores que trabalham na Sede da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer de Araucária.

1.4 Justificativas do objetivo

A motivação é algo imprescindível para que qualquer servidor desempenhe as suas atribuições com eficiência, ofertando para a sociedade um serviço público com qualidade, evitando desperdícios de tempo e materiais e desta maneira buscar soluções inovadoras e criativas para a melhoria do serviço e da sociedade como um todo.

Porém, os diversos fatores que influenciam na motivação dos servidores e conseqüentemente na qualidade dos serviços prestados a população nem sempre são conhecidos, talvez por despreparo, talvez por falta de vontade dos gestores, que na maioria das vezes não se preocupam em considerá-los no momento da formulação das políticas de gestão de recursos humanos.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a realização de pesquisa junto aos funcionários, com o intuito de verificar seu grau de motivação, satisfação e integração, permite uma análise das diferentes subculturas presentes na empresa, além de identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional.

Na SMEL não existe relato de aplicação de questionário ou de qualquer outra ferramenta que vise identificar esses fatores que incidem diretamente na motivação dos servidores, o que justifica o principal objetivo deste trabalho, que é o de identificar esses fatores motivacionais, e também dos objetivos específicos, que são o de propor melhorias de acordo com os fatores motivacionais identificados.

2. Revisão teórico-empírica

A pesquisa realizada para a execução deste trabalho é baseada na Teoria de Maslow.

Maslow (1987) *apud* Da Costa (2010) descreveu os seguintes princípios sobre o comportamento humano em relação às necessidades:

- Princípio da Dominância: Pressupõe que o comportamento humano pode ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas;
- Princípio da Hierarquia: As necessidades humanas podem ser reunidas de acordo com uma hierarquia;
- Princípio da Emergência: As necessidades de um nível superior irão surgir quando as necessidades dos níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

Maslow parte do princípio de que necessidades humanas dividem-se em necessidades básicas, psicológicas e de auto-realização:

- Necessidades básicas: Correspondem aos fatores fisiológicos e de segurança;
- Necessidades Psicológicas: Correspondem aos fatores sociais e de auto-estima;
- Necessidades de Auto-realização: São os fatores que satisfazem a realização pessoal, a auto-realização.(Da Costa,2010).

O modelo hierárquico proposto por Maslow (2003) funciona da seguinte maneira: As necessidades podem ser escalonadas como se fosse uma pirâmide, onde no nível da base estão as **necessidades fisiológicas**, que são aquelas atreladas às necessidades físicas básicas, como por exemplo, as necessidades de comida, água, descanso, exercício, de estar livre de doenças e incapacidades, entre outras.

No próximo nível, ainda pertencente às necessidades básicas, estão os **fatores de segurança**, que se referem à necessidade de abrigo, estabilidade, proteção, ordem, estrutura.

No terceiro nível, pertencentes às necessidades psicológicas, estão os **fatores sociais**: necessidades de ser querido, de pertencer a um grupo, de inclusão.

No quarto nível, ainda dentro das necessidades psicológicas, estão os **fatores de auto-estima**: poder, reconhecimento e prestígio. No ambiente de trabalho estas necessidades podem ser supridas através de promoções, reconhecimento, bônus, etc. Correspondem aos desejos que o indivíduo tem de querer ser respeitado pelos outros e por si mesmo.

No quinto e último nível, no topo da pirâmide, estão os **fatores de auto-realização**, que podem ser compreendidas como as necessidades de moralidade, criatividade, solução de problemas, ausência de preconceitos e aceitação dos fatos. Estas representam a somatória das necessidades de todos os outros níveis hierarquicamente inferiores, que significam a motivação do indivíduo de transformar a percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive o da utilização do pensamento criativo. (Maslow, 2003).

Maslow (1997) *apud* Da Costa (2010), afirma que o surgimento de necessidades em níveis hierárquico superiores, pode ocorrer **ocasionalmente** após privação voluntária, renúncia ou supressão das satisfações de necessidades básicas, ou seja, para o autor o indivíduo poderá vir a ter outras necessidades de uma escala superior sem que todas as necessidades de uma escala abaixo estejam satisfeitas, e isso pode ocorrer pelo fato das necessidades em escala acima serem mais urgentes ou importantes do que um ou outro item da escala anterior.

Para melhor compreensão do que foi dito acima, poderemos imaginar uma situação em que o indivíduo tenha necessidades de estabilidade no serviço (segurança), mesmo que ainda exista alguma necessidade fisiológica, como por exemplo, estar trabalhando em condições insalubres, como ruído em excesso no local de trabalho, que poderão levá-lo a uma possível diminuição da capacidade auditiva. Nesse caso a necessidade por estabilidade e segurança será maior que a necessidade de estar livre de condições insalubres.

Poderá também o indivíduo ter necessidade de prestígio (auto-estima) e mesmo assim estar desenvolvendo necessidade de ampliar seu conhecimento (auto-realização), através de um curso de graduação ou pós-graduação. Portanto as necessidades se complementam, porém para que exista uma necessidade em escala hierárquica superior, deverá a inferior ser suprida pelo menos de modo razoável, ou seja, no mínimo satisfatório.

A teoria das necessidades de Maslow é de grande valia para se verificar fatores motivacionais dos servidores da SMEL, pois existem necessidades de cada um dos indivíduos que são abrangidas por esta teoria. É necessário que os gestores se atentem para estes fatores, de forma a implementar políticas de valorização do servidor, e assim agir nos principais focos que os impedem de se sentirem

motivados a desempenhar suas funções com maior destreza, eficiência e assim contribuir com soluções inovadoras para atividades cotidianas e repetitivas que podem, através de idéias simples, serem feitas com muito mais qualidade.

Os principais fatores motivacionais que podem ser avaliados através desta teoria são:

Fisiológicos: as condições das instalações físicas no tocante à temperatura, ruídos, umidade, condições insalubres, água potável no local de trabalho, banheiros, entre outras.

Segurança: estabilidade - apesar de ser um órgão público, servidores em estágio probatório podem sentir-se ameaçados através de um resultado negativo na avaliação de desempenho, a qual é realizada para a aquisição da estabilidade. Os servidores também podem ser perseguidos pelos gestores, pois mesmo não cabendo a exoneração podem ser transferidos de local de trabalho ou até mesmo de secretaria.

Segurança financeira - funções gratificadas e cargos de chefia podem ser utilizados para motivar os servidores, bem como a retirada da mesma poderá ser utilizada para ameaçá-los.

Sociais: Como em qualquer órgão público onde existam gestores nomeados de forma política, pessoas que não pertençam a tal grupo político, podem sentir-se excluídas e/ou perseguidas, o que certamente é um fator que gera insatisfação, assim como aqueles que se sentem parte deste grupo político podem ter uma maior motivação.

Auto-estima: Os fatores políticos também podem ser usados como fonte de barganha pelos gestores, tendo conseqüências diretas na auto-estima do servidor, e nesse quesito o fator que mais pode ser atingido é o reconhecimento, o prestígio.

Auto-realização: Apesar de aparentemente estes fatores dependerem exclusivamente do indivíduo, as organizações também podem contribuir de maneira altamente relevante criando um ambiente propício ao desenvolvimento destes fatores, oferecendo condições, como por exemplo, flexibilidade de horário, ou até mesmo custeando cursos, que poderão também ser utilizados em prol da organização, contribuindo assim para a auto-realização dos servidores.

3. Metodologia

A metodologia utilizada se deu através da observação da rotina de trabalho, conversas informais e por meio da aplicação de um questionário qualitativo do tipo por amostragem, com servidores que trabalham nos seguintes departamentos: Recepção, Eventos, Limpeza, Motoristas e Núcleo Administrativo Financeiro – NAF.

Neste questionário foram abordadas questões que visavam identificar a percepção individual de cada colaborador nos seguintes aspectos: grau de satisfação de acordo com as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Além de verificar estas questões de forma individual, buscou-se também investigar qual era a percepção dos entrevistados em relação ao coletivo, ou seja, o clima organizacional de seu departamento e da secretaria em geral. Na amostragem empregada foram feitas sete entrevistas num total de 17 funcionários.

4. A Organização

A organização escolhida para a realização deste estudo é Secretaria Municipal de Esporte e Lazer do Município de Araucária onde foi realizada uma pesquisa de campo com o objetivo de verificar o grau de influência dos fatores motivacionais.

4.1 Descrição geral:

A Secretaria Municipal de Esporte e Lazer está localizada em um prédio locado na Avenida Agrimensor Carlos Hassel Mann, nº 607, Bairro Fazenda Velha, CEP 83.703-330.

Possui atualmente 87 funcionários entre cargos efetivos, regime CLT e cargos em comissão, distribuídos nos seguintes Locais: Sede, Núcleo Esportivo São Francisco de Assis – NESFA, Núcleo Esportivo Parque Cachoeira – NEPC, Núcleo Esportivo do CAIC, Centro de Ginástica Rítmica, Centro Esportivo Jardim Plínio e Centro Esportivo Jardim Primavera. Para auxiliar nas atividades a secretaria conta ainda com uma equipe de estagiários de educação física.

O orçamento da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer no ano de 2013, com base na Lei Orgânica do Município - Lei Municipal nº 2.520/2012 é de R\$6.717.300,00 (seis milhões setecentos e dezessete mil e trezentos reais).

Entre as atividades da Secretaria Municipal de Esporte e Lazer, as principais atribuições são a de promover, coordenar, executar e supervisionar as atividades de esporte, lazer e recreação no Município de Araucária.

Os Núcleos e Centros Esportivos são os locais onde são realizadas as atividades esportivas, entre elas aulas de ginástica, alongamento, dança do ventre, yoga, musculação, futebol, basquetebol, voleibol, futsal, handebol, karatê, judô, capoeira, jiu-jitsu, atletismo, ciclismo, tênis de mesa e xadrez.

As atividades de Lazer e recreação são realizadas em parcerias com as escolas do município, onde uma equipe se desloca até estas escolas com data e hora marcada levando brinquedos como cama elástica, piscina de bolinhas, tabuleiros, entre outros, além de máquina de algodão doce e diversas brincadeiras proporcionadas por esta equipe. Nos finais de semana, a cada 15 dias esta mesma equipe realiza um evento semelhante denominado "Rua do Lazer", no qual uma comunidade é escolhida para receber estas brincadeiras que são realizadas em uma rua que é fechada para o trânsito de veículos.

Na sede da SMEL, ao todo trabalham 26 servidores, dos quais 17 pertencem ao regime estatutário e ocupam os seguintes cargos: 05 auxiliares administrativos, 02 assistentes administrativos, 06 motoristas, 03 Profissionais de Educação Física e 01 zeladora. Estes servidores estão distribuídos nos seguintes departamentos: recepção, eventos, NAF, motoristas, limpeza, departamento de esportes e departamento de lazer.

Deste total de 17 servidores estatutários, 04 estão em período de estágio probatório. Em relação à escolaridade, 13 possuem qualificação acima da exigida para o ingresso no cargo público.

As atividades executadas pelos departamentos da sede da SMEL servem para dar suporte administrativo aos Núcleos e Centros esportivos, além do atendimento à comunidade para cadastro do programa "Bolsa Atleta".

4.2 Diagnóstico da situação-problema

Após a realização da pesquisa (Pesquisa de campo realizada entre 20/07 a 13/09/2013 na SMEL do município de Araucária), com base na teoria de Maslow, obtiveram-se os seguintes resultados:

Fatores Fisiológicos: Na recepção existe muito claridade, pois a porta de entrada é de vidro e no período da manhã o sol impede que o servidor possa realizar qualquer atividade no computador ou no aparelho PABX sem que seja feito um esforço adicional. A ida ao banheiro depende de que outro servidor se proponha a substituir quem está na recepção. O aparelho de PABX é muito antigo e por este motivo fica muito difícil falar ao telefone, principalmente quando existe conversa ou aglomeração na sala de recepção.

Como no pátio não existe um local apropriado para fumantes, as pessoas fumam próximo a recepção, e com isso a fumaça e o cheiro de cigarro vem para dentro da sala. Além disto, um dos servidores, mesmo sendo proibido por lei, fuma dentro da sua sala com o consentimento dos gestores, e quando a porta é aberta o cheiro do cigarro se expande para os demais departamentos do prédio.

No prédio não existe nenhum sistema de climatização como ar condicionado, aquecedores ou ventiladores, tornando a temperatura desagradável, tanto no verão quanto no inverno.

As instalações hidráulicas dos banheiros emitem mau odor no calor, principalmente quando ficam sem utilização por um período grande como finais de semana ou feriados prolongados.

Os motoristas relataram que um dos veículos possui o escapamento aberto e o barulho dentro dele é irritante, além de emitir um forte odor de combustível.

Outro veículo utilizado para transporte de cargas em viagens mais distantes não possui condições de realizar tais viagens por apresentar problemas elétricos como farol fraco, constantes panes nos indicadores de mudança de faixa (setas), problemas de suspensão e até mesmo de freio.

Também existiram queixas em relação à sobrecarga de serviço por parte dos motoristas, que todos os meses extrapolam a carga horária por falta de pessoal, e

para se garantirem no emprego e melhorar a renda, se sujeitando a longas jornadas de trabalho, inclusive nos finais de semana.

Fatores de segurança: A pesquisa apontou que alguns servidores sentem-se inseguros em relação à estabilidade. A atual administração alega que o índice de despesas com funcionários ultrapassou o limite de prudência, que de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)-Lei Complementar 101/2000, é de 51,3% do orçamento, precisando tomar algumas atitudes para evitar que se chegue ao limite máximo que é de 54%.

No início do ano a Secretaria Municipal de Gestão de Pessoas – SMGP anexou ao contracheque um informativo detalhando as atitudes tomadas pela administração e uma delas previa a exoneração de servidores em estágio probatório. Também existem relatos de servidores que se sentem inseguros em relação à permanência no atual local de trabalho, pois uma das atitudes dos atuais gestores da SMEL foi a de colocar servidores à disposição da SMGP para que sejam utilizados por outras secretarias que tivessem interesse.

Entre os servidores colocados à disposição, a maioria trabalhou para outro grupo político durante as eleições de 2012, por isso servidores que não pertencem ao atual grupo político que está no poder se sentem ameaçados.

Em relação aos salários e vencimentos existe muita insegurança financeira, pois existiram relatos de que funções gratificadas como de coordenação ou chefia de departamento são atribuídas apenas pela afinidade política, sem levar em conta outros aspectos como merecimento por tempo de serviço, capacidade técnica ou qualificação.

As progressões na carreira previstas no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV), não contemplam os motoristas a contento, pois existe uma forma de progressão por meio de cursos de qualificação de até 120 horas e que devem ter relação com a função desempenhada, sendo que nesta função de motorista existem poucos cursos que possam permitir este tipo de progressão.

Enquanto esta pesquisa estava sendo realizada foi deflagrada uma greve dos servidores de toda a prefeitura, no dia 04 de setembro, com duração de 13 dias. Entre as reivindicações além das péssimas qualidades das estruturas e condições de trabalho (fatores fisiológicos), estavam a reposição da inflação que deveria ter

sido implementada desde junho e o descongelamento das progressões na carreira, previstas no Plano de Cargo, Carreiras e Vencimentos, que estavam congeladas desde o início do ano.

Os servidores reclamaram que o Prefeito alega não ter possibilidades de pagar estes valores, porém possui um dos maiores números de Cargos em Comissão de todo o Paraná, com mais de 250 CC's. Além disso, ao assumir a Prefeitura o atual Prefeito concedeu aumento a todos estes cargos.

Fatores Sociais: Muitas críticas foram feitas em relação a este quesito, no qual devido à alternância de grupos políticos no poder, os servidores ficam a mercê da boa vontade dos novos gestores, e assim o senso de pertencer, de estar integrado ao grupo e de ter acesso a informações fica prejudicado, pois cada grupo político tem suas pessoas de confiança e, de acordo com a pesquisa, em épocas de transição o acesso a informação, muitas vezes primordiais para o exercício das atividades, fica restrito.

As maiores queixas em relação a este fator se deram justamente no departamento onde a comunicação é essencial para a execução das atividades, o NAF - Núcleo Administrativo Financeiro. Segundo a pesquisa, a chefia deste departamento foi apontada como o grande gargalo da secretaria, ou seja, a pessoa que faz questão de centralizar as informações.

Fatores de Auto-estima: Em relação à auto-estima o quesito que foi citado com maior incidência foi a falta de reconhecimento. Não existe nenhuma forma de compensação ou bônus por merecimento ou capacidade profissional.

Os auxiliares administrativos se queixam que executam tarefas que não fazem parte de suas atribuições, pois o cargo de assistente administrativo foi extinto em 2008 por meio do PCCV, e a partir desta data existiu concurso somente para o cargo de auxiliar administrativo. As atribuições e responsabilidades previstas para estes auxiliares seriam bem menores do que os de assistentes, porém não é o que ocorre na prática, pois o cargo de assistente foi extinto e as atribuições destes são os auxiliares que as executam, só que com um salário de referência 50% (cinquenta por cento) menor.

Outra queixa dos auxiliares é que muitos assessores ou cargos em comissão são nomeados para executarem tais tarefas com salários altamente superiores,

sendo o salário base de um servidor concursado em início de carreira de R\$1.212,24 (Hum mil duzentos e doze reais e vinte e quatro centavos), enquanto que um CC8, o salário mais baixo entre os cargos comissionados, passa dos R\$2.000,00 (Dois mil reais), segundo a pesquisa.

Fatores de auto-realização: Os servidores entrevistados não chegaram a mencionar muitos itens deste fator motivacional, até mesmo porque estando este no topo da pirâmide, última escala na hierarquia a ser atingida, acaba por não ter sido ainda despertado em alguns servidores. Os servidores que elencaram este quesito citaram que auto-realização seria além da satisfação dos demais níveis hierárquicos, a conclusão de cursos superiores ou de pós-graduação. Ocorreram relatos de que além do PCCV, não existe nenhuma outra política voltada para este quesito.

Além de o PCCV contemplar somente cursos de graduação concluídos após o ingresso na carreira, ainda não existe em toda a Prefeitura outra política de gestão de pessoas voltada para este assunto como, por exemplo, a flexibilidade nos horários para quem estuda, o custeio de bolsas, o auxílio de transporte, a disponibilização de uma biblioteca estruturada, ou então qualquer tipo de acervo físico ou digital para quem busca se auto-realizar através dos estudos.

5. Proposta

A proposta sugerida para a melhoria destes aspectos que influenciam na motivação dos servidores parte do princípio de que deverá existir a colaboração de todos os envolvidos: servidores e gestores.

Não serão feitas grandes mudanças estruturais, pois esta é uma proposta basicamente de mudança de cultura organizacional com foco na motivação dos servidores, visando uma melhoria na qualidade dos serviços prestados à população.

A metodologia utilizada para a implantação desta proposta baseia-se nas teorias motivacionais já mencionadas, na qual deverá ter um planejamento para que ocorra de forma gradativa, por etapas, com o intuito de não gerar maiores impactos no clima organizacional e no orçamento da secretaria.

A sugestão é de que exista uma proposta de melhoria para cada item identificado, as quais deverão ser monitoradas durante a implantação, por meio de

novas pesquisas de satisfação com os servidores, com a intenção de haver uma melhoria contínua, ou seja, as idéias serão sempre aperfeiçoadas.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Buscando solucionar cada item identificado como possível fator de desmotivação no ambiente de trabalho da SMEL, desenvolveu-se a seguinte proposta:

Fatores Fisiológicos: Em relação à recepção, a claridade poderá ser diminuída com a aplicação de uma película protetora, o que impedirá a incidência direta da luz solar no rosto da recepcionista, possibilitando a utilização do computador e do PABX sem maior esforço.

Em relação à ida ao banheiro, propõe-se que uma pessoa receba esta atribuição de fazer este revezamento com a recepcionista sempre que necessário, tornando-se uma obrigação deste outro servidor e não mais apenas um favor.

Para melhorar a capacidade de audição durante o atendimento ao telefone, sugere-se a troca do aparelho PABX que é muito antigo, além da aquisição de um fone de ouvido semelhante ao que é utilizado pelos atendentes de telemarketing (headphone).

Em relação ao fumo, delimitar uma área para fumantes no pátio, distante da entrada da recepção e com a fixação de placas indicando que este é o local apropriado, bem como a instalação de lixeiras próprias para o descarte de bitucas de cigarro e fixação de placas informando a proibição do uso de tabaco no interior do prédio.

No tocante à temperatura, a instalação de ar condicionado resolveria facilmente o problema, porém existe outra opção mais barata que é a aquisição de climatizadores ou aquecedores e ventiladores.

Para resolver o problema de mau odor nas instalações sanitárias se faz necessário cobrar uma solução do proprietário do prédio, já que este é locado.

Os veículos em condições irregulares deverão ser levados para manutenção para trocar e/ou reparar os problemas mencionados, pois é inadmissível que estes veículos continuem trafegando sem condições de segurança.

Sobre o problema de sobrecarga de trabalho, este envolve mais de uma solução: uma delas seria a revisão do PCCV, o que iremos nos aprofundar na sequência deste trabalho, pois os motoristas se sujeitam a esta sobrecarga devido ao baixo salário e a manutenção de seus empregos no caso dos servidores em estágio probatório. A outra medida é a contratação de novos servidores ou então negociar com outras secretarias a disponibilização de funcionários para fazer o revezamento durante o período de trabalho extraordinário.

Outra medida para melhorar estes fatores fisiológicos é a reativação do comitê de ergonomia, que durante o ano de 2013 não esteve ativo.

Também foi observado que mesmo sendo uma secretaria de esporte e lazer, não existe a prática de ginástica laboral, devendo esta ser implantada na rotina dos servidores, visando à melhoria da qualidade de vida.

Fatores de segurança: Em relação à insegurança dos servidores em estágio probatório pela falta de estabilidade e dos que se sentem ameaçados de serem colocado à disposição, este é um problema que ultrapassa os limites organizacionais.

Como proposta de melhoria é necessário uma política de gestão de recursos humanos que envolva todos os servidores, não somente os servidores estáveis como também os cargos de livre nomeação (cargos comissionados e de direção).

Esta política deverá ser baseada em teorias motivacionais e de cultura e clima organizacional, envolvendo palestras, participação dos servidores e dos sindicatos na formulação destas políticas, com amplo debate sobre o tema.

Também faz parte desta política a instauração de uma comissão, sem nenhum vínculo político, para cuidar destes fatores motivacionais, onde poderá ser realizada uma eleição dos membros desta comissão, com representantes dos servidores e dos gestores.

Para garantir o emprego dos servidores em período de estágio probatório, que se sentem ameaçado devido à Lei de Responsabilidade Fiscal, propõe-se a redução do número de cargos comissionados, que são os servidores contratados por meio de livre nomeação.

Fatores Sociais: A proposta sugerida em relação aos fatores sociais, de acordo com o que foi identificado na pesquisa, é a seguinte:

Na secretaria não existe nenhum fluxograma das atividades executadas internamente nos departamentos de acordo com os cargos. Também não existe um fluxograma que detalhe e especifique normas e procedimentos para a comunicação interdepartamental.

Por este motivo a solução seria a elaboração de fluxogramas e de manuais e protocolos detalhando como deve ser a rotina interna dos departamentos, atribuindo funções específicas para cada cargo, desta maneira reduzindo a centralização de informações em uma única pessoa, como relato de ocorrência dessa disfunção organizacional ocorrida principalmente no NAF.

O mesmo deve ocorrer na comunicação entre os departamentos, com um fluxograma explicativo de toda a secretaria, elaboração de manuais e protocolos, além da criação de formulários, de forma a documentar a solicitação de serviços de um departamento para outro, pois da forma que foi verificado as solicitações de ofícios, compras de materiais, entre outros ocorre apenas de maneira informal, sem nenhum documento que comprove como foi feito o pedido ou solicitação, deixando margens para dúvidas e responsabilidades em relação a prazos de execução, quantidades e horários.

Outra proposta de melhoria para a integração no ambiente de trabalho é a prática de atividades e de palestras que busquem esta socialização entre os servidores da secretaria.

Fatores de auto-estima: De acordo com a pesquisa a falta de reconhecimento é o quesito que mais interfere na motivação dos servidores. A disparidade entre os salários dos auxiliares administrativos e assistentes administrativos é de pelo menos 50% (cinquenta por cento), sendo que as tarefas executadas são exatamente a mesma.

Retomando a questão dos salários dos motoristas, a sugestão para os dois casos (motoristas e auxiliares) é a de revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos.

Para os motoristas a forma de progressão por cursos de até 120 horas deverá ser revista e incorporada outra maneira de progressão, pois são poucos os cursos disponíveis para o cargo de motorista.

Em relação aos auxiliares o assunto é ainda mais complexo, pois de acordo com as conversas informais com os servidores já existe uma iniciativa de auxiliares administrativos com o apoio do SIFAR – Sindicato dos Funcionários e/ou Servidores Públicos do Município de Araucária, para tentar equiparar os salários das duas categorias. A solução para que isso ocorra seria a criação de um terceiro cargo, o de técnicos administrativos, onde o cargo de auxiliar administrativo seria extinto, passando a existir este último, com salário de referência muito próximo ao de assistente administrativo.

Vale ressaltar que recentemente a categoria de atendentes infantis do município conseguiu com o apoio do mesmo sindicato este reenquadramento de salários.

Outra sugestão é a de que os cargos em comissão que realizam tarefas e atribuições previstas para os auxiliares administrativos sejam exonerados ou aproveitados em outros locais, pois a diferença de salários é totalmente desproporcional, além de que o estatuto dos servidores proíbe a contratação de cargos em comissão para atividades específicas de servidores concursados.

Outro item a ser revisto no PCCV é a nomeação para cargos de chefia e coordenação sem critérios pré-estabelecidos como tempo de serviço, cursos e qualificações ou qualquer outro parâmetro que não seja apenas a afinidade ou indicação política.

A sugestão é a de aplicação de formulários de avaliação dos servidores e da chefia, atribuindo notas de acordo com o tempo de serviço, com os cursos realizados e com o desempenho de tarefas, sendo que os dois primeiros itens teriam maior peso por não serem subjetivos e dependerem exclusivamente dos méritos de cada servidor individualmente.

Fatores de auto-realização: Para este fator a sugestão é de que seja estabelecida uma política de promoções de cursos de aprimoramento para os servidores.

Esta política deverá prever que cursos correlatos com os cargos e que possam ser utilizados em prol da organização sejam oferecidos pela prefeitura ou através de convênio com instituições de ensino, podendo estes ser realizados após o expediente ou dependendo da necessidade até mesmo nos horários de trabalho.

Deverá também prever flexibilidade de horários em dias de provas ou para elaboração de projetos técnicos e trabalhos de conclusão de cursos, períodos, ou módulos.

Outra medida viável seria a modernização da biblioteca pública com acervo atualizado que permita a utilização não só pelos servidores como também pela comunidade em geral que pretendem se aprofundar nos estudos além do ensino regular. Poderia ainda este acervo estar disponibilizado de forma digital.

5.2 Plano de implantação

A estratégia de implantação desta proposta parte do princípio da melhoria contínua, com base no ciclo PDCA, pois segundo Deming (1990) o Ciclo PDCA deve ser a base para a melhoria contínua de um processo. As letras que formam o nome do método são iniciais das palavras em Inglês: Plan, Do, Check, Action, e significam Planejar, Executar, Verificar e Atuar.

A etapa de **planejamento** (*plan*) deverá ser discutida amplamente com os gestores, prevendo os recursos, atribuições de responsabilidades, definição de ferramentas de monitoramento, envolvidos, objetivos e resultados a serem alcançados.

A etapa de **execução** (*do*) é a efetiva implantação do modelo proposto e definido no planejamento, conforme veremos a seguir:

Em relação aos fatores fisiológicos as **implantações de melhorias estruturais**, de acordo com o modelo proposto, deverão ficar a cargo do NAF, pois é este o departamento que tem a autonomia para realizar compras e efetivar liquidações e envio de processos junto ao departamento financeiro, pertencente à Secretaria Municipal de Finanças – SMFI. Esta proposta deverá ser implantada em curto prazo.

Entendem-se, para efeito deste trabalho, os seguintes períodos:

- Curto Prazo: Ações implementadas no período de até um ano;
- Médio Prazo: Ações implementadas no período entre um e dois anos;
- Longo Prazo: São as ações implementadas em um período superior a dois anos.

Proposta de Ginástica Laboral: Por se tratar de uma secretaria de esporte e lazer e já existir um departamento de aptidão física, este item deverá ficar por conta deste departamento. Prazo para implantação desta proposta: Curto prazo

As propostas sugeridas para a melhoria dos fatores de segurança, sociais, de auto-estima e auto-realização, por serem mais complexas precisarão de algumas etapas para a implantação, conforme abaixo:

Reativação do Comitê de Ergonomia e criação da Comissão para sugestão de melhorias nas políticas de gestão de pessoas: Em relação ao comitê de ergonomia, por já existir na Prefeitura depende apenas da iniciativa da administração em nomear novos membros e retomar os trabalhos. Prazo para implantação da proposta: Curto prazo.

A criação da comissão para sugerir melhorias depende da negociação com as secretarias envolvidas, administração geral, servidores e sindicatos. Por envolver várias etapas como a eleição de membros para que se tenha autonomia de trabalho e autenticidade - do contrário, se fossem estes membros nomeados perderia credibilidade, pois serviria apenas para cumprir determinações da administração – é algo e para ser implantado em médio prazo.

Exoneração de Cargos Comissionados para cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal e Estatuto dos Servidores: Como citado anteriormente, esta proposta somente poderá ser implanta se houver interesse de todos os envolvidos, principalmente os gestores. Partindo do principio que existe esta disposição dos gestores em implantá-la, não haveria maiores problemas para exonerar tanto cargos comissionados quanto forem necessários até que a estabilidade dos servidores em estágio probatório esteja garantida. Prazo para implantação da proposta: Curto prazo.

Revisão do PCCV: Esta é uma reivindicação antiga dos sindicatos que representam os servidores municipais, tanto do SIFAR - Sindicato dos Funcionários

e/ou Servidores Públicos do Município de Araucária – e do SISMMAR - Sindicato dos Servidores do Magistério Municipal de Araucária.

Partindo do mesmo princípio de que todos os envolvidos têm interesse na implantação desta proposta, existiria a abertura dessa discussão e revisão dos pontos sugeridos, como reenquadramento de salários dos auxiliares administrativos e da forma de progressão por qualificação dos motoristas com cursos de qualificação de até 120 horas. Prazo para implantação da proposta: Médio prazo.

Elaboração de fluxogramas manuais e protocolos, departamentais e de toda a secretaria: Os fluxogramas departamentais deverão ser realizados pelos próprios funcionários dos departamentos, pois são eles que conhecem e vivenciam a rotina de trabalho e a divisão de tarefas.

O fluxograma da secretaria poderá ficar por conta do NAF, pois sendo este o departamento responsável pela parte administrativa da secretaria, é o mais indicado.

A elaboração de manuais, protocolos e formulários poderá ser realizada também pelo NAF, com a colaboração dos demais departamentos. Prazo para implantação da proposta: Curto prazo.

Proposta de atividades de integração e palestras motivacionais: Para estas atividades sugere-se a contratação de consultoria especializada, desde que haja orçamento financeiro disponível e na falta deste o departamento de lazer poderá realizar tais atividades. A Secretaria Municipal de Saúde – SMSA poderá ser requisitada para colaborar, através da disponibilização de profissionais capacitados para ministrar estas palestras motivacionais. Prazo para implantação da proposta: Curto prazo.

Disponibilização de cursos de aperfeiçoamento e incentivo a qualificação e especialização: Estes fatores por estarem no topo da pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow são os que poderão ser implantados por último, por se tratarem de fatores de auto-realização, que somente serão tidos como necessidades assim que os demais níveis hierárquicos estiverem satisfeitos, inclusive a responsabilidade pela negociação destes fatores ficaria a cargo da comissão para sugestão de melhorias das políticas de gestão de pessoas. Prazo para implantação da proposta: Longo prazo.

Flexibilidade de horário para realização de provas e elaboração de trabalhos de conclusão de curso: Esta flexibilidade no horário poderá ser implantada sem prejuízo para a organização, pois a partir do momento em que um servidor irá buscar a sua própria qualificação, e esta estiver de acordo com as atribuições de seu cargo e for resultar em melhorias para a rotina da secretaria, a organização só tem a ganhar, sendo este um profissional mais capacitado que certamente irá agregar valores culturais e contribuir com ideias inovadoras que poderão resultar em maior eficiência na execução de tarefas.

Além disso, a organização e o servidor poderão negociar uma maneira de repor estas horas, quando necessárias. Prazo para implantação da proposta: Curto prazo.

Modernização do acervo da Biblioteca Pública Municipal: Como a Biblioteca Pública Municipal pertence a Secretaria Municipal de Cultura e Turismo - SMCT, esta modernização do acervo ficaria a cargo desta secretaria. Prazo para implantação da proposta: Curto prazo.

A etapa de **verificação e monitoramento** (*check*) deverá existir em todos os momentos de implantação de cada item sugerido. Deverão ser utilizados formulários de avaliação dos fatores motivacionais e de clima organizacional junto aos servidores, além de outras ferramentas que se fizerem necessárias neste momento da implantação.

Conforme forem encontrados erros ou possibilidades de melhorias no momento da implantação e do monitoramento, a organização deverá **agir corretivamente** (*action*), de forma a buscar a melhoria contínua desta proposta.

5.3 Recursos

Para a implantação desta proposta estima-se a disponibilidade dos seguintes recursos que tem como base a mesma pesquisa de campo realizada entre 20/07 e 13/09/2013, na região de Araucária:

Materiais:

- Película protetora. Custo aproximado: R\$ 350,00;

- Sistema de ar condicionado, podendo ser substituído por ventiladores e aquecedores ou climatizadores. Custo aproximado: Entre R\$3.000,00 e R\$15.000,00;

- Aparelho de PABX e Headfone. Custo aproximado: R\$ 500,00;

- Placas de proibido fumar e indicando local apropriado para o fumo (fumódromo). Custo aproximado: R\$150,00;

Serviços:

- Manutenção de veículos. Custo aproximado. R\$ 2.000,00;

- Empresa de consultoria para ministrar palestras. Custo aproximado: R\$7.500,00 por palestras, porém existe a possibilidade destas palestras serem realizadas com pessoal próprio, sem custos para a prefeitura.

Pessoal:

- A proposta não envolve custos adicionais com pessoal, pois o Comitê de Ergonomia e a proposta de criação da Comissão para sugerir melhorias na gestão de pessoas não teriam nenhum valor adicional nos salários, os servidores que se propusessem a participar seriam voluntários.

- A revisão do PCCV já é algo que está sendo discutido, porém custos adicionais não seriam considerados, pois a proposta de redução de cargos em comissão compensaria estes gastos com pessoal.

Instalações:

- A proposta não inclui gastos com instalações para a Secretaria Municipal de Esporte e Lazer.

- O projeto de reformulação da biblioteca prevê a utilização deste espaço para a comunidade em geral, portanto não existiriam custos e sim investimento em cultura, devendo estes livros ser contabilizados como patrimônio.

Estima-se que um acervo atualizado custe acima de R\$100.000,00. Estes custos seriam por conta da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo.

Custo total da proposta:

O custo total da proposta varia de acordo com o que se pretende implantar de melhoria, ficando em valores estimados entre R\$5.850,00 sem a instalação de ar

condicionado e contratação de palestras, até valores de R\$92.850,00 com a instalação do ar condicionado e um pacote de 10 palestras motivacionais.

5.4 Resultados esperados

Por meio desta proposta estima-se que os servidores terão uma melhora qualitativa, propício para satisfazerem as suas necessidades básicas e psicológicas no ambiente de trabalho, de modo a se sentirem motivados para a prestação de um serviço público com maior qualidade.

Para a medição desta possível melhoria no ambiente de trabalho o mais indicado é a aplicação de questionários para verificar a percepção dos servidores em relação à implantação desta proposta.

Estes questionários deverão ser aplicados na medida em que as melhorias forem sendo implantadas. Após a implantação de todas as melhorias, em longo prazo, sugere-se que o grau de satisfação seja verificado por meio deste questionário pelo menos uma vez por semestre.

Por se tratar de algo abstrato não há de se falar em valores quantitativos, mas sim em grau de satisfação, podendo ser estipulados grau de satisfação entre péssimo, ruim, regular, bom e ótimo ou então atribuir notas de 1 a 10, no qual notas 1 e 2 sejam consideradas como péssimas, 3 e 4 como ruins, 5 e 6 como regulares, 7 e 8 como boas e 9 e 10 como ótimas.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Como toda proposta que depende da contribuição de pessoas envolvidas, existem riscos de não adesão total ou parcial, além do risco do pessoal não entender a importância do que está sendo proposto e simplesmente a idéia aos poucos ser abandonada e cair no esquecimento.

As medidas preventivo-corretivas para evitar ou minimizar estes problemas dependem de ferramentas como o ciclo PDCA, no qual além do planejamento e implantação existem as fases de verificação e monitoramento do que está sendo implantado e a fase de propor estas ações corretivas.

Durante todas as etapas poderão ser realizados *brainstorming* que de acordo com Carvalho (1993) é uma técnica também chamada de tempestade criativa, na qual “a finalidade central é produzir novas ideias para encaminhar sugestões, visando solucionar questões e problemas ligados ao processo de formação profissional”.

Com base no que diz o autor, deverá haver reuniões com o intuito de que as pessoas encaminhem sugestões visando solucionar os problemas encontrados durante todas as etapas. Sendo assim, também poderá ser utilizado *brainstorming* como uma das medidas preventivo-corretivas desta proposta.

6. Conclusão

Ao término deste trabalho, por meio dos resultados obtidos na pesquisa de campo, conclui-se que investir na motivação dos servidores é investir na própria organização e na qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

Recomenda-se aos gestores interessados em investir nessa qualidade do serviço público por meio da melhoria das condições que influenciam na motivação dos servidores, que no momento do planejamento e implantação das políticas de gestão de pessoas, se atentem e procurem conhecer outras teorias nesta área de estudo da motivação, além das que aqui foram apresentadas e analisadas.

Vale ressaltar que o processo de melhoria deve ser contínuo, no qual a cada vez que o ciclo é completo, novas sugestões, teorias e idéias devem ser testadas e monitoradas por meio das ferramentas que possibilitem esse controle.

O Gestor precisa ter a ciência de que a motivação varia de acordo com o indivíduo, ou seja, é intrínseca, portanto não existe uma necessidade e expectativa padrão, comum a todos. O desafio dos gestores não é o de motivar estes servidores, mas sim o de investigar quais os fatores que podem influenciar nesta motivação e criar condições para que a organização propicie um clima organizacional ideal, buscando amenizar ou até mesmo eliminar os fatores que impedem os trabalhadores de satisfazerem suas necessidades e expectativas motivacionais.

Essa investigação se dará através da pesquisa de campo, criando formulários e questionários, implementando pesquisas de satisfação e relatórios que possibilitem esse feedback por parte dos servidores.

As teorias que podem auxiliar aos gestores na maneira de atuar, na forma de elaboração dos questionários e como devem proceder para implementá-las em suas organizações estão disponíveis nos mais variados locais, como bibliotecas, internet, entre outros, sendo necessário que se tenha apenas a boa vontade de buscá-las e verificar a que se adapta melhor a situação.

De acordo com Andrade (2002) *apud* Da Costa (2010), a necessidade dos órgãos públicos de desempenharem o seu papel de forma mais eficiente possível gera a necessidade de evolução constante de seus funcionários.

Podemos entender como estes funcionários todos aqueles que exercem cargos nos mais diversos órgãos públicos, e entre eles podemos incluir os que possuem os cargos com capacidade de decisão, que são os gestores públicos. Enfim, a profissionalização dos gestores e a busca pelo conhecimento são o melhor caminho para se alcançar a eficiência e a qualidade no serviço público.

7. REFERÊNCIAS

ARAUCÁRIA, Secretaria Municipal de Planejamento. Lei Municipal nº 2.520/2012. Estima a Receita e Fixa a Despesa do Município para o Exercício de 2013. **Diário Oficial do Município de Araucária**. Araucária. 27 de dez. de 2012.

BRASIL, Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 05 de maio de 2000.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DA COSTA, A. X. **As necessidades e expectativas dos funcionários públicos estatutários da secretaria municipal de obras e viação da cidade de porto alegre**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

DEMING, E. W. **Qualidade: a revolução na produtividade**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva. (1990).

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MASLOW, A. H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 16 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do estado e a administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

APÊNDICES

()Péssimo ()Ruim ()Regular ()Bom ()Ótimo

Comentários (opcional):

Banheiros:

()Péssimo ()Ruim ()Regular ()Bom ()Ótimo

Comentários (opcional):

Ruídos:

()Péssimo ()Ruim ()Regular ()Bom ()Ótimo

Comentários (opcional):

Intervalos para lanches, idas ao banheiro:

()Péssimo ()Ruim ()Regular ()Bom ()Ótimo

Comentários (opcional):

Equipamentos de trabalho (computadores, fax, PABX, veículos, equipamentos de limpeza, etc.):

()Péssimo ()Ruim ()Regular ()Bom ()Ótimo

Comentários (opcional):

Carga horária de trabalho e repouso:

()Péssimo ()Ruim ()Regular ()Bom ()Ótimo

Comentários (opcional):

FATORES DE SEGURANÇA

2- Você está em período de estágio probatório?

() Sim () Não

3- Em relação à estabilidade no emprego, você se sente:

() Seguro () Inseguro

4- Você se sente ameaçado em relação à permanência no atual local de trabalho?

() Sim () Não

5- O salário e demais vencimentos recebidos pelo desempenho do seu cargo são suficientes para o pagamento de suas despesas mensais básicas, como por exemplo, aluguel ou financiamento de imóvel, luz, água, telefone, mercado, escola, creche e transporte?

() Sim () Não

Comentários (opcional):

6- Você possui alguma outra fonte de renda além do seu trabalho nesta instituição?

() Sim () Não

Se a resposta para a questão anterior foi positiva, você utiliza esta renda de forma integral ou parcial para o pagamento de custos com despesas básicas?

() Sim () Não

FATORES SOCIAIS

7- Você se sente integrado ao grupo no ambiente de trabalho?

() Sim () Não

Se sua resposta foi não, favor explicar:

8- Qual a sua percepção em relação ao clima organizacional do seu ambiente de trabalho?

() Péssimo () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

9- O fato de trabalhar em uma organização pública, que está sujeita a constantes alternâncias de gestores e consequentemente na forma de administrar lhe prejudica de alguma forma em relação ao entrosamento no ambiente de trabalho?

() Sim () Não

Comentários (opcional):

10- Cite um fator que poderia ser melhorado em relação ao clima organizacional deste seu trabalho.

FATORES DE AUTO-ESTIMA

11- Você se sente reconhecido pelo desempenho de suas tarefas?

() Sim () Não

12- Existe alguma forma de incentivo financeiro por tarefas realizadas com sucesso no seu trabalho?

() Sim () Não

13- Existe algum bônus por tarefas realizadas com sucesso no seu trabalho, como por exemplo, um dia de folga?

() Sim () Não

14- Você considera justo o salário e demais vencimentos recebidos de acordo com as atribuições de seu cargo?

() Sim () Não

15- Todas as tarefas que você realiza são compatíveis com as atribuições de seu cargo?

() Sim () Não

16- Comparado aos demais servidores que desempenham as mesmas funções que a sua, você acha justo o seu salário e demais vencimentos? Justifique sua resposta.

17- Você almeja algum cargo de chefia, coordenação ou função gratificada no seu trabalho?

() Sim () Não

18- Existe algum critério estabelecido pela organização para que os servidores sejam nomeados a estes cargos de chefia?

() Sim () Não

Comentários (opcional):

22- A instituição em que você trabalha investe em seu aperfeiçoamento profissional? Se positivo, de que forma?
