

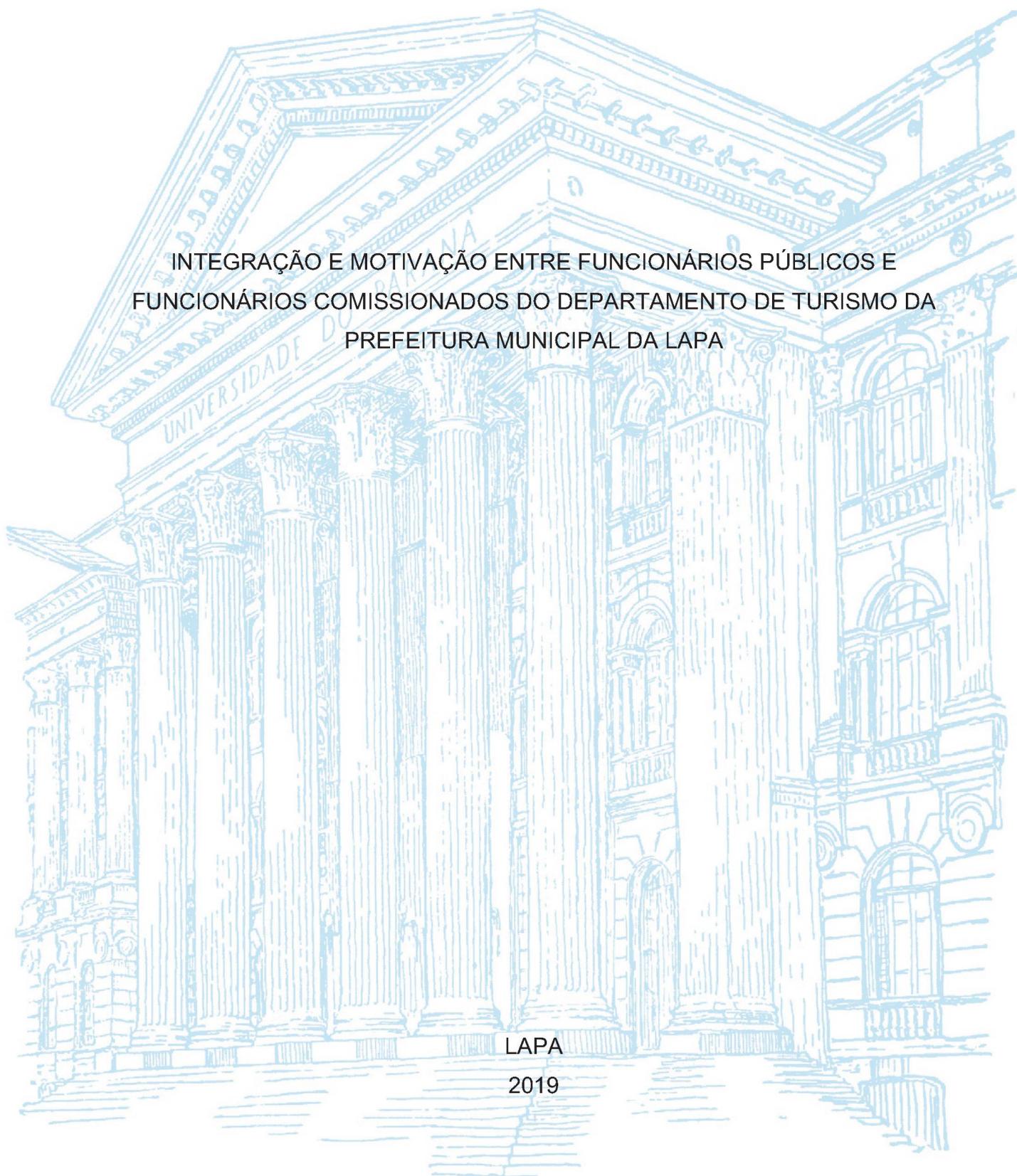
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NELIDA LETICIA ABADIE

INTEGRAÇÃO E MOTIVAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS E  
FUNCIONÁRIOS COMISSIONADOS DO DEPARTAMENTO DE TURISMO DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA

LAPA

2019



NELIDA LETICIA ABADIE

INTEGRAÇÃO E MOTIVAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS E  
FUNCIONÁRIOS COMISSIONADOS DO DEPARTAMENTO DE TURISMO DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA

TCC apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Setor de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Alves Romagnoli

LAPA  
2019

## RESUMO

O presente trabalho refere-se à identificação do estado motivacional e o grau de satisfação dos colaboradores do Departamento de Turismo da Prefeitura Municipal da Lapa. Visto que existia um grande fluxo de mudanças no quadro de colabores, onde muitas vezes solicitavam para trocar de departamento, ou até mesmo pedidos de desligamento. Quais são os pontos positivos e negativos dentro do setor, que podem influenciar no atendimento com excelência ao turista. Quais são os conflitos entre os funcionários públicos e os funcionários comissionados. Para isso, foram realizadas visitas de observação, conversas diretas com vários funcionários e realização de pesquisa com colaboradores. Para a interpretação de resultados, baseou-se em modelos teóricos conhecidos como as necessidades de Maslow e no modelo dos Dois Fatores de Herzberg. Com os resultados em mãos, propõe-se um treinamento para todos os colabores, dividido em etapas: palestras com responsáveis técnicos de diversas áreas, atendimento ao público e atribuições de cargos, visitas técnicas aos pontos turísticos, restaurantes e hotéis. Reimplantação de pesquisa de satisfação com os turistas, para mensurar os resultados dos atendimentos. Reuniões periódicas, para retorno dos resultados dos atendimentos. São as propostas idealizadas pelo presente projeto técnico.

Palavras-chave: Turismo. Lapa. Motivação. Integração. Funcionários Públicos. Funcionários Comissionados.

## RESUMEN

El presente trabajo se refiere a la identificación del estado motivacional y el grado de satisfacción de los colaboradores del Departamento de Turismo de la Prefectura Municipal de la Lapa. Habiendo visto que existía un gran flujo de cambios en el cuadro de empleados, donde muchas veces fue solicitado el cambio de departamento, o hasta mismo solicitudes de cierre de los contratos. Cuáles son los puntos positivos y negativos adentro del sector, que pueden influenciar en el servicio de excelencia al turista. Cuáles son los conflictos entre los empleados del servicio público y los empleados nombrados por tiempo determinado. Para esto, fueron hechas visitas de observación, charlas directas con varios empleados y la realización de encuesta con el equipo. Para la interpretación de los resultados, se basa en algunos modelos conocidos como la jerarquía de necesidades de Maslow y de los Dos Factores de Herzberg. Con los resultados en las manos, se propuso un entrenamiento con todos los trabajadores del departamento, el cual fue hecho en etapas: conferencias con responsables técnicos de varios departamentos, atención al público y asignación de cargos, visitas técnicas a los puntos turísticos, restaurantes y hoteles. Reimplantación de encuesta de satisfacción con los turistas, para evaluar los resultados de los servicios. Reuniones periódicas, para retorno de los resultados de los servicios. Son las propuestas idealizadas por el proyecto técnico.

Palabras-Clave: Turismo. Lapa. Motivación. Integración. Empleados del Servicio Público. Empleados nombrados.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DE MASLOW .....	12
FIGURA 2 – TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	14
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO DE TURISMO .....	19

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERFIL DOS COLABORADORES .....	20
TABELA 2 – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO .....	21
TABELA 3 – TREINAMENTOS .....	24

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO .....	10
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>11</b>
2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS .....	11
2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES .....	14
2.3 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	15
2.4 APLICAÇÃO .....	16
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	<b>17</b>
3.1 A LAPA.....	17
3.2 CENTRO RECEPTIVO TURÍSTICO .....	18
3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	19
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA</b> .....	<b>23</b>
4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	23
4.2 RECURSOS .....	25
4.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	26
4.4 RISCOS.....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho teve início na percepção de uma desmotivação e falta de integração entre os colaboradores do Departamento de Turismo da Prefeitura Municipal da Lapa, decorrentes da grande rotatividade de funcionários e baixa empatia no atendimento ao turista. Considerando que a Lapa é um município que detém uma importância histórica e turística para o Estado do Paraná, tal comportamento pode impactar na excelência dos resultados esperados relacionados à atendimento, o que é um contra para a cidade considerada como ponto turístico do Estado do Paraná. Em algumas situações os profissionais que atuam no setor, por desconhecimento ou não, permitem que seu comportamento individual interfira negativamente ao resultado final, que é a excelência no atendimento ao turista.

Para Robbins (2005), a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito. Com isso, este projeto técnico partiu da reflexão acerca do comportamento organizacional ligado à motivação e propõe práticas de integração e treinamentos para os funcionários.

### 1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O projeto tem como objetivo, a proposição de um programa de treinamento, integração e motivação dos funcionários do Departamento de Turismo da Lapa, tendo como resultado pretendido a melhora do atendimento ao turista.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar o estado motivacional atual dos colaboradores do Departamento de Turismo da Prefeitura Municipal da Lapa.
- Analisar os resultados do diagnóstico, com foco na identificação dentro do setor, e os motivos para a falta de integração.
- Propor um treinamento em etapas, com eventuais reciclagens quando se mostrarem necessárias à integração entre os funcionários do departamento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Acredita-se que o Departamento de Turismo do Município da Lapa, por uma série de fatores, entrou em uma espiral de submotivação e falta de senso de realização. Dessa forma, o estabelecimento de papéis, a divisão do trabalho e o alcance de objetivos comuns ficam truncados, impedindo um bom clima organizacional e conseqüentemente impedindo que o principal beneficiário do resultado do trabalho seja prejudicado em vez de atendido.

Este projeto busca a proposição de um ambiente onde as pessoas possam trabalhar satisfeitas e motivadas, de forma a propiciar um bom ambiente de trabalho com vistas a atender objetivos práticos do Departamento de Turismo.

Sabe-se que a motivação é assunto amplamente tratado dentro da psicologia organizacional e da administração nos campos de comportamento organizacional. Este projeto, portanto, justifica-se para o campo da gestão, sob seus aspectos teóricos e práticos.

Ao conhecer os fatores, sejam eles positivos ou negativos levantados pelo projeto, ficará mais fácil para que a liderança e liderados do departamento possa contribuir entre si como processos eficazes que proporcionem a todos os participantes dessa organização o senso de realização advindos do trabalho de excelência.

Ajudará a entender o ambiente organizacional, lembrando que todo estudo contribui para a eficácia e melhoria nas tomadas de decisões. Com a informação necessária, cada colaborador poderá exercer sua função corretamente, e também motivada em fazer parte da equipe. Ele não irá querer trocar de setor com uma certa frequência.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Após a apresentação da situação atual da situação-problema, dentro do departamento de turismo da Lapa, faz-se necessário o entendimento de alguns conceitos chave, para conduzir o embasamento necessário da situação encontrada com as alternativas que serão apresentadas. Sendo assim:

Segundo Bergue (2012), a motivação é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal. O que nos traz uma percepção geral, mas que pode ser totalmente entendido para o setor público.

Como o foco do estudo é a motivação, o que leva a tantos outros questionamentos dentro do ambiente de trabalho, não pode deixar de buscar argumentos e conhecimentos em autores conhecidos e renomados, que são base de estudos e pesquisas. Com o desenvolvimento de várias teorias relacionadas ao tema motivação, podemos citar: Abraham W. Maslow responsável pela teoria da motivação humana baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas; Frederick Herzberg que desenvolveu a teoria dos dois fatores, conhecida como a teoria dos dois fatores de Herzberg; David McClelland que desenvolveu a teoria contingencial. Diante da grande quantidade de informações sobre o assunto em cada uma destas teorias, vamos nos aprofundar um pouco e seguirmos com o entendimento sobre motivação humana conhecendo um pouco de cada teoria.

### 2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

O corpo humano é tema de diferentes estudos, em diversas áreas, pois é bastante complexo. Ele não é algo mecânico, e não é estável, com isso, cada pessoa desenvolve necessidades específicas, e para cada pessoa, essas necessidades são supridas de forma diferente.

Maslow talvez tenha sido o autor da teoria sobre motivação mais conhecida. A teoria das necessidades tem como base a ideia de que cada ser humano tem dentro de si uma hierarquia das cinco necessidades humanas, que são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. **(Erro! Fonte de referência não encontrada.)**

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DE MASLOW



FONTE: PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Pirâmide de Maslow**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>> Acessado em: 08 mar. 2019.

Robbins (2002), expõe com simplicidade o funcionamento da teoria de Maslow: “existe uma hierarquia de cinco necessidades [...] e, à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante”, ou seja, o indivíduo só passa a sentir a necessidade seguinte quando a anterior tiver sido satisfatoriamente saciada.

As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de sobrevivência do indivíduo, ou seja, são as necessidades de comer, beber, respirar, excretar, dormir. Incluem-se como necessidades fisiológicas também os tópicos relacionados à moradia, ao lazer, período de descanso, etc. Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) comentam que nada tem tanta importância na vida do ser humano se este não tiver do que se alimentar. Mas, logo que saciar a sua fome, a pessoa, então, passa a sentir outras necessidades.

O nível de segurança torna-se mais importante quando as necessidades fisiológicas estiverem razoavelmente satisfeitas. Chiavenato (2003), coloca que as

necessidades deste nível têm relação a estabilidade na vida das pessoas: ter “segurança, proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional”. E, Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) acrescentam que a previdência também é uma necessidade do nível de segurança. Este é o nível que permite que o ser humano tenha a garantia de que está seguro ou protegido de alguma maneira, dentro ou fora de empresa.

O nível seguinte trata da necessidade que o ser humano tem de fazer parte de um grupo, associar-se a outras pessoas, de ser aceito na sociedade, ter amigos – são as necessidades sociais. Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), muitas vezes, as amizades entre funcionários dentro de uma organização são vistas ou entendidas como uma ameaça ou um ponto fraco para a empresa. Entretanto, deve-se pensar que impedir estas relações sociais pode prejudicar o desempenho de pessoas que antes trabalhavam em um grupo de amigos ou colegas afins e, por esta razão, funcionavam bem e geravam bons resultados. Se o indivíduo passa a ser proibido de ter relações com o próximo, este poderá apresentar-se mais resistente, antagônico e frustrado, conforme afirma Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986). E, ao sentir-se frustrado, rompe-se o nível de segurança e, por consequência, a pirâmide das necessidades.

Depois de ter as necessidades sociais satisfeitas, atinge-se o nível das necessidades de estima – também chamadas de necessidades de ego – que, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) podem ser divididas em dois tipos: as que estão relacionadas à auto estima da pessoa, como necessidades de autoconfiança, autonomia, competência e conhecimento; e, as necessidades relacionadas à reputação da pessoa, como status, reconhecimento, atenção e prestígio. Ao contrário dos outros níveis de necessidades, as necessidades de estima dificilmente serão satisfeitas por completo, visto que estes tipos de necessidades são constantemente procurados pelas pessoas que veem o seu trabalho como algo muito importante, segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986).

No topo da pirâmide de Maslow estão as necessidades de auto realização, que é a necessidade de nível mais elevado para o ser humano. Entende-se por necessidades de auto realização a maximização de aptidões do indivíduo, crescimento pessoal e da sua potencialidade.

Finalizando o conceito das necessidades humanas Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986), explicam que pode haver exceções, uma vez que nem todas as

peças têm as mesmas orientações para segurança ou realizações. Ou seja, umas preferem abrir mão do lazer, do descanso e, até mesmo, de comer para lutar e alcançar reconhecimento na vida pessoal e profissional.

## 2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

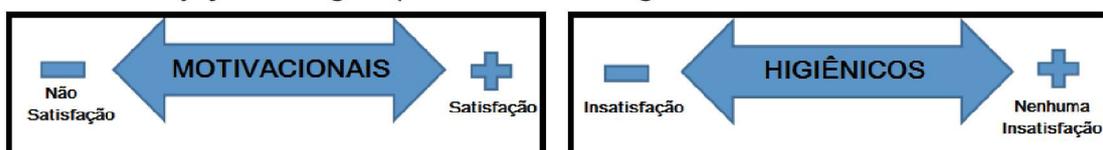
Conforme diz Brunelli (2008), ao propor a teoria dos dois fatores, Herzberg argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido, portanto o contexto em que o cargo opera, impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho. Herzberg (1973) afirmou que há um conjunto de fatores, que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho. Ainda afirma, que determinados fatores relacionados às características do cargo, como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho, são denominados de fatores motivacionais ou de satisfação. Brunelli (2008) afirma que o autor identificou o conjunto de fatores relacionados às condições gerais do ambiente em que o cargo está inserido como fatores de natureza higiênica. Os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho.

Segundo Herzberg (1973), a motivação para trabalhar depende de dois fatores conforme mostra a FIGURA 2:

FIGURA 2 – TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



FONTE: TABELAS PARA CONCURSOS. **Teoria dos dois fatores de Herzberg**. Disponível em:  
< <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com/2013/05/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html>> Acessado em: 08 mar. 2019.

Segundo Herzberg (1973), os fatores higiênicos são por exemplo: as condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos); a remuneração; e as relações interpessoais com os superiores e colegas. Enquanto que os fatores motivacionais: as atribuições de cargos, o nível de responsabilidade do cargo, o conteúdo, bem como o nível de reconhecimento do trabalho executado pelo indivíduo. Baseado neste modelo, o gestor poderá identificar as condições intrínsecas e extrínsecas que influenciam na satisfação do servidor em relação ao cargo que ele ocupa e a sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial.

Diante das conclusões em que o conduziram à formulação da teoria dos dois fatores, Herzberg (1973) sinaliza algumas medidas que tendem a elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação aos cargos que ocupam, entre elas, encontram-se a rotação de cargos, a ampliação de tarefas; o enriquecimentos de cargos; a melhoria de processos (proposição de desafios orientados para a melhoria de processos, estruturas e desempenho); sugestões (criação de espaços para que os agentes possam expressar suas ideias e sugestões para o desenvolvimento da organização).

### 2.3 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Diferentemente do que muitas pessoas pensam, o termo “satisfação” não é sinônimo de “motivação” ou vice-versa. Os termos, geralmente, aparecem associados um ao outro, mas seus significados são distintos. Motivação é o impulso, à vontade ou a razão que leva a um indivíduo agir de determinada maneira, positiva e significativa para ele. Já satisfação é a visão favorável ou desfavorável de um empregado em relação ao seu trabalho. Wagner III (2003) define a satisfação no trabalho como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Para esse autor, existem três fatores fundamentais para a satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

De acordo com Wagner III (2003), a satisfação no trabalho é uma questão de valores, isto é, gera-se a satisfação a partir dos desejos – conscientes ou inconscientes – que a pessoa pretende realizar. A importância dos valores dá-se pela diferenciação que cada indivíduo faz dentro de uma situação e ao valor atribuído ao fato. São estas diferenças e o peso considerado que determinam o grau de satisfação do funcionário no seu ambiente de trabalho. Por fim, a percepção é baseada na avaliação da situação atual da empresa em relação aos valores do empregado. Contudo, afirma Wagner III (2003), nem sempre as percepções do funcionário são capazes de refletir com precisão a realidade objetiva da organização.

Werther (1983) trata a satisfação de um empregado no seu trabalho como uma parte da satisfação na vida pessoal, uma vez que o ambiente externo da empresa afeta o indivíduo e pode refletir no seu grau de satisfação em relação ao seu cargo. A situação inversa também deve ser considerada, visto que a satisfação do funcionário com o seu trabalho influencia a sua vida pessoal.

Algumas relações importantes que envolvem a satisfação no emprego devem ainda, ser citadas, como por exemplo: o nível de desempenho do empregado no trabalho, de rotatividade e de abstinência. É importante ressaltar que uma melhor satisfação resulta de um desempenho melhor, visto que quanto melhor o desempenho leva a melhores recompensas, teoricamente. Já nos casos de grande rotatividade e abstinência da empresa, o grau de insatisfação nestes funcionários é alto, pois passam a desconsiderar o trabalho como algo prazeroso ou importante no seu dia.

## 2.4 APLICAÇÃO

As teorias e modelos citados neste embasamento, servirão como ferramentas orientadoras para o levantamento da situação atual da organização que está sob análise. Pela teoria das necessidades de Maslow, é possível identificar as condutas que proporcionam o alcance destas necessidades tanto pelo indivíduo, quanto pelo grupo. Já com a teoria dos dois fatores, é possível identificar as práticas utilizadas para o combate da insatisfação, e as empregadas para que seja proporcional a motivação individual e de grupo.

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste trabalho o método qualitativo se faz presente no levantamento das informações - a partir de pesquisas bibliográficas e trabalhos acadêmicos relacionados ao tema – para a produção da fundamentação teórica. E, o método quantitativo foi usado no processo de quantificação dos dados obtidos, ou seja, na transformação das informações em números que possibilitassem à sua análise para o trabalho.

#### 3.1 A LAPA

Conforme as informações apresentadas na página oficial da Prefeitura Municipal da Lapa (<<https://lapa.atende.net>> acesso em 08 mar. 2019), a cidade da Lapa é uma das mais antigas do Estado do Paraná e mantém seu Centro Histórico com características originais. As ruas de paralelepípedos, as réplicas de luminárias antigas e construções em estilo colonial português dos séculos XVIII e XIX encantam seus visitantes e moradores que sentem orgulhosos em fazer parte dessa história. Nestas ruas e imóveis está viva a memória de um episódio que marcou a trajetória política brasileira e ficou conhecido como Cerco da Lapa.

A principal atividade econômica do município é a agropecuária, com espaço para o desenvolvimento industrial, comercial e de serviços. Cerca de 60% da população se encontra na área urbana, mas ainda possui uma população rural significativa.

Teve início como povoado no tempo dos tropeiros, por volta de 1731. Foi após a Proclamação da República, em 1889, quando surgiram desavenças por todo o país, que Marechal Deodoro renunciou e o vice-presidente Marechal Floriano Peixoto assumiu o governo do país. Com isso, iniciou-se no Rio Grande do Sul pelos revolucionários federalistas, uma guerra contra o governo de Floriano Peixoto. Diante disso, foram realizados locais de resistência republicana, um deles sendo a Lapa, que bravamente, resistiu aos ataques, durante 26 dias com apenas 900 homens no combate. Os dias que as tropas republicanas resistiram foram suficientes para que Floriano Peixoto pudesse preparar-se melhor com as tropas no Estado de São Paulo, e que assim não fosse possível o avanço dos federalistas. Os restos mortais de vários guerreiros durante esse episódio do Cerco da Lapa, estão

depositados no “Panteon dos Heroes”, um dos símbolos da Lapa e mais importante monumento cívico do Paraná.

Ainda segundo o site oficial da Prefeitura Municipal da Lapa, o município tem o primeiro projeto arquitetônico tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional no Paraná, e diversos bens tombados individualmente. A área tombada abrange 14 quarteirões, com 235 lotes de formatos e dimensões diversificadas, que somam um total de 23,41 hectares.

Conta com a única Câmara de Vereadores no Paraná que mantém seu funcionamento em prédio original, a Casa de Câmara e Cadeia. O Panteon dos Heroes, é o único no país que atende ao critério que caracteriza o conceito de panteão: abrigar restos mortais de heróis. O Theatro São João, é um dos dois teatros em estilo neoclássico, influência elisabetana e o terceiro mais antigo do Brasil. Também, é um dos poucos municípios que preserva a Carta de Sesmaria (documento passado pelas autoridades do Reino de Portugal para doar terras no Brasil). A cidade é ainda fonte de estudos para pesquisadores de culturas populares, é da Lapa, por exemplo, a única Congada (manifestação folclórica dos descendentes de escravos negros) ativa no Paraná. A primeira escola estadual do Paraná, construída em 1980, com recursos doados por D. Pedro II também faz parte do Centro Histórico, hoje em reforma, abrigará novamente a Prefeitura Municipal.

### 3.2 CENTRO RECEPTIVO TURÍSTICO

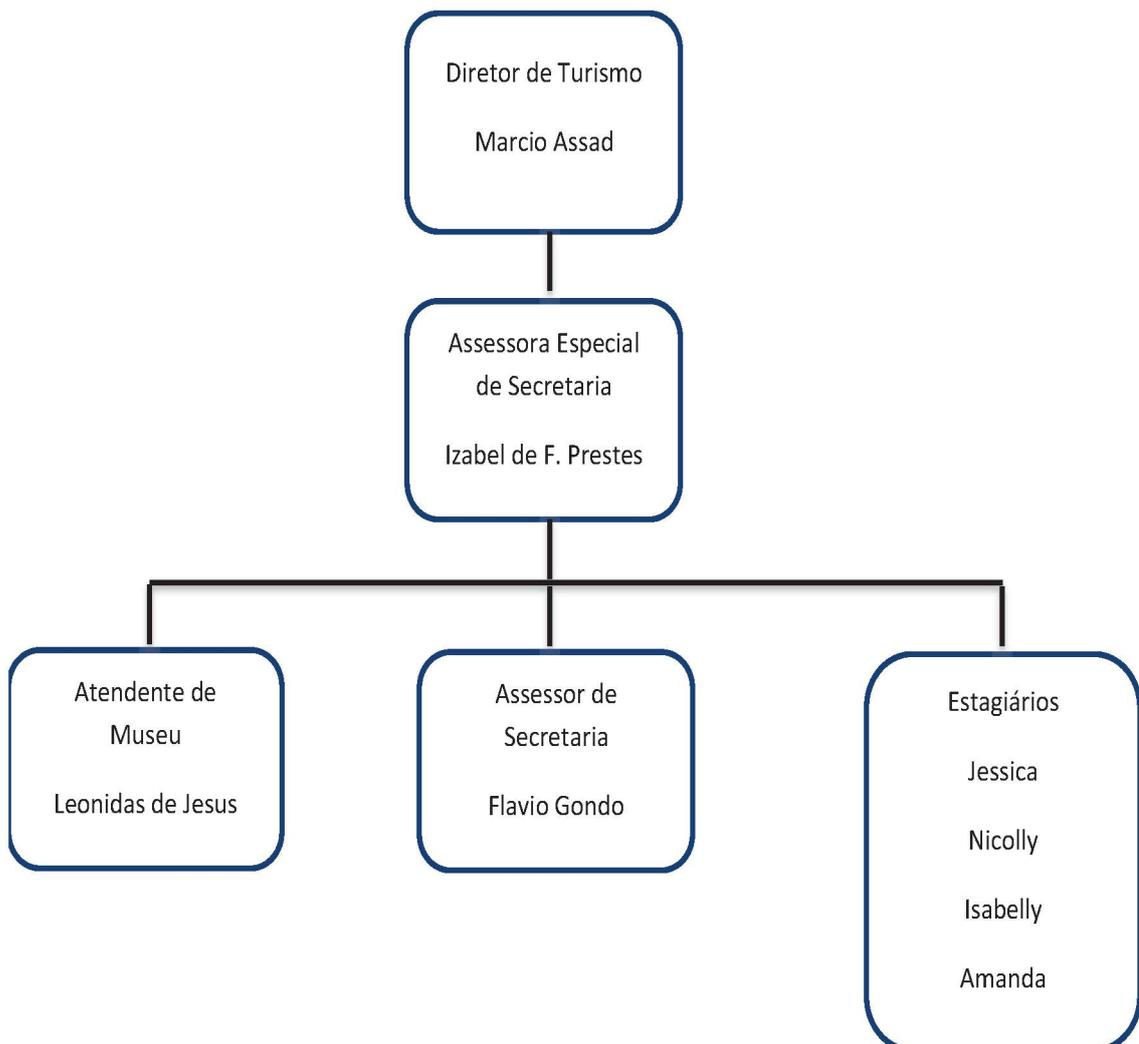
Segundo a colaboradora do Departamento de Turismo, Sra. Izabel F. Prestes, o Centro Receptivo Turístico com 226m<sup>2</sup>, conta com centro de informações turísticas, auditório para eventos culturais e a sede do Departamento de Turismo. Localizado na entrada principal da cidade, na Avenida Doutor Manoel Pedro. No auditório é exibido um vídeo que prepara os turistas para aproveitar a estadia na cidade. Ainda segundo a colaboradora, são entregues mapas para que o aproveitamento do turista seja o melhor possível.

Com um total de oito funcionários (diretor, assessores, atendentes e estagiários), o departamento está diretamente interligado aos setores de: Cultura, Esporte, Recursos Humanos, Comunicação e Eventos, Obras, Câmara de Vereadores, IPHAN, Secretaria do Estado de Turismo e Ministério do Turismo.

A seguir na FIGURA 3 é apresentado o organograma do departamento de turismo:

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DEPARTAMENTO DE TURISMO

**Organograma Departamento de Turismo**



FONTE: Departamento de Turismo da Lapa (2018).

### 3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Durante o período de 01 de outubro de 2018 até 20 de novembro de 2018 foram realizadas visitas para observações informais. Visitas às quais não foram programadas ao local, podendo observar em detalhes as formas de atendimento ao

turista, e a interação dos colaboradores entre si, e com outros departamentos. Foram feitos no total mais de quinze visitas de observação. Nesse mesmo período foram realizadas entrevistas informais com os colaboradores, para que fosse possível perceber quais eram suas dificuldades e necessidades acerca do ambiente de trabalho. Nas entrevistas informais foi possível perceber a não satisfação com o ambiente de trabalho. Alguns colaboradores relataram a falta de treinamento como um fator determinante para que o atendimento ao turista não fosse da forma como se esperava dos gestores. Também durante esse período foi possível coletar informações técnicas do departamento.

Em um segundo momento, realizou-se um questionário, para mensurar algumas informações referentes às expectativas e grau de satisfação dos colaboradores. A pesquisa foi realizada no dia 22 de janeiro de 2019, dos oito funcionários, apenas dois optaram por não responder o questionário proposto.

O questionário conta com treze questões dicotômicas (respostas possíveis: sim ou não), para poder identificar os pontos de satisfação e motivação, na percepção dos colaboradores. Após a aplicação do questionário, onde não foi necessária a identificação dos colaboradores, foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores do departamento de turismo.

O perfil dos colaboradores do departamento de turismo é bastante diversificado, em conversa informal foram coletados alguns dados conforme mostra a TABELA 1 a seguir:

TABELA 1 – PERFIL DOS COLABORADORES

Perfil dos Colaboradores - Departamento de Turismo			
Itens	Alternativas	Unidades	%
Sexo	Feminino	5	62,5
	Masculino	3	37,5
Natureza do Cargo	Funcionário Público	1	12,5
	Cargo em Comissão e Estagiários	7	87,5
Nível de Escolaridade	Médio	6	75

	Superior	2	25
--	----------	---	----

FONTE: Departamento de Turismo

A seguir na TABELA 2 estão as questões apresentadas aos funcionários e a porcentagem de respostas de cada questão:.

TABELA 2 – QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO

Questionário de Satisfação			
	Questão	SIM	NÃO
01	Você conhece os objetivos do Departamento de Turismo?	66%	33%
02	Você está sempre ciente do que precisa fazer para o seu trabalho ser bem feito?	50%	50%
03	Vê oportunidade de crescimento no departamento?	16%	83%
04	Possui um superior direto que o auxilia de forma correta?	33%	66%
05	O tempo que passa na empresa é o suficiente para realizar suas tarefas?	66%	33%
06	Acredita ter muita responsabilidade, ou está satisfeito com as tarefas que realiza?	33%	66%
07	Sente-se motivado em trabalhar no departamento?	50%	50%
08	Aprende coisas novas constantemente?	50%	50%
09	Participa de treinamentos periódicos?	0%	100%
10	Há confiança e ajuda mútua na relação entre você e seus colegas?	50%	50%
11	Ao terminar sua jornada e ir para casa, você se sente realizado profissionalmente?	66%	33%
12	Você sente que trabalhar neste departamento lhe faz bem em um âmbito geral?	66%	33%
13	Você sente orgulho do que realiza no departamento, e compartilha esse sentimento com seus amigos e familiares?	66%	33%

FONTE: Nelida Leticia Abadie (2019)

A análise dos dados tem como objetivo organizar e ordenar as informações obtidas na pesquisa a fim de facilitar a resolução dos questionamentos do estudo. A

investigação, por sua vez, busca o sentido mais amplo das respostas, em conjunto com os conhecimentos já adquiridos.

Segundo Richardson (1999) existem dois critérios que devem ser cumpridos quando se utiliza o método quantitativo na pesquisa: a confiabilidade e a validade do estudo. O critério da confiabilidade trata dos instrumentos capazes de produzir medições constantes quando aplicados a um mesmo fenômeno. Já o critério da validade indica a capacidade de um instrumento produzir medições precisas que permita alcançar conclusões corretas e, dessa forma, aplicar os resultados a grupos semelhantes.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA

Conforme foi possível verificar durante o período de investigação e, em seguida a análise dos dados coletados, foi diagnosticado que existe uma dificuldade de interação entre os colaboradores, mesmo sendo um pequeno grupo, viu-se a necessidade de propor um projeto de integração e motivação dentro do departamento de turismo.

Para isso, serão necessários treinamentos e palestras, para que todos possam deter os conhecimentos necessários de cada função. As sugestões, são para que o gestor possa adequar sua equipe à realidade do mercado de trabalho. Questões salariais, não estão ao alcance do gestor, mas treinamentos, reuniões, retornos de desempenho, são ferramentas que podem ser muito bem utilizadas para a melhoria, e conseqüentemente fará com que os colaboradores sintam-se parte integrante da equipe, motivando-os cada vez mais.

Como todos os funcionários pesquisados afirmaram não receber treinamentos adequados, é necessário implantar treinamentos que atendam as necessidades da organização.

### 4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Em primeiro momento serão realizados treinamentos no auditório do departamento de turismo, na segunda-feira, pois é o dia da semana em que os pontos turísticos não prestam atendimento ao público, segundo informações do Departamento de Cultura não existem um grande fluxo de turistas, e por isso não se faz necessário uma grande demanda no atendimento. As palestras serão feitas durante o horário de trabalho dos funcionários, não sendo necessário ficar no local de trabalho por mais horas além de sua carga horária.

Os treinamentos a serem realizados nesse primeiro momento, servem para que os colaboradores conheçam melhor a história da cidade, e assim possam atender o porque dos pontos turísticos receberem grande quantidade de visitas. Poderão entender quais são e como são realizados os atendimentos nos restaurantes e hotéis. É fundamental que os colaboradores saibam quais são os eventos que estão programados para serem sediados pela cidade, pois o contato de

informações é o primeiro que a população ligará para saber. Além de uma importante palestra sobre atendimento ao público e as atribuições de cada cargo.

A seguir na TABELA 13 estão relacionadas as palestras e treinamentos a serem realizados e seus respectivos responsáveis:

TABELA 3 – TREINAMENTOS

<b>TREINAMENTOS</b>		
<b>Tema</b>	<b>Assuntos Principais</b>	<b>Responsável</b>
Museus e Eventos Culturais	Esclarecer quais são as atribuições relacionadas do Departamento de Cultura. Ensino sobre a história e curiosidades referentes aos pontos históricos. Cronograma dos eventos culturais.	Helenita Prevedelo Diretora de Cultura
Gastronomia e Hotelaria	Informações relacionadas à gastronomia típica da cidade. Informações relacionadas aos restaurantes e hotéis da cidade.	Marcio Assad Diretor de Turismo Empresário no ramo de Hotelaria.
Parques	Informações referentes aos parques da cidade, municipais e estaduais. Dias de visitação, informações complementares que devem ser repassados aos turistas.	Julio Bastos Secretario de Agricultura e Meio Ambiente
Eventos Esportivos	Informações referentes ao calendário de eventos esportivos a ser realizado na cidade. Parcerias municipais e estaduais. Locais dos eventos.	Pedro Henrique Diretor de Esporte
Atendimento ao Público	Informações básicas de atendimento ao público. Informações referentes a cada	Cassiele Departamento de Recursos Humanos

	função e cargo.	
--	-----------------	--

FONTE: Nelida Leticia Abadie (2019)

Após todos os colaboradores participarem do programa de palestras e treinamentos, é necessário que se realizem as visitas técnicas.

Em escala a ser definida pelo gestor, todos os colaboradores devem participar das visitas técnicas aos: Museus, Parques, Restaurantes e Hotéis.

Para que esses colaboradores sintam-se motivados, além de entender tudo o que passa ao redor dentro do departamento, deter o conhecimento necessário para prestar um atendimento com excelência, é muito importante que eles possam estar bem consigo mesmo. Para isso, a Psicóloga e Diretora de Ação Social Ana Karina Azambuja, será convidada para ministrar uma palestra com o tema: Motivação.

As palestras, treinamentos e visitas técnicas deverão ser realizados logo que possível, pois é necessário e vital para a continuidade da implantação do projeto. Visto que os contratos dos estagiários finalizam no mês de março, e novos são contratados, segundo informações do Departamento de Recursos Humanos, poderá ser realizado essa etapa, logo que os novos integrantes comecem a fazer parte da equipe.

O gestor do departamento deverá estipular uma escala de trabalho, visto que o atendimento é de segunda à domingo durante horário comercial. Adequar os dias de trabalho, relacionando os dias de folga, faz com que os colaboradores possam programar melhor sua rotina, tornando mais transparente essa comunicação.

Todo o processo de implantação deverá ser acompanhado pelo Secretário de Desenvolvimento, que é detentor da pasta de Turismo no município, e também por um responsável do setor de recursos humanos.

## 4.2 RECURSOS

Para a implantação de treinamentos, palestras e visitas técnicas, não há necessidade de recursos financeiros. Pois todos os envolvidos são funcionários da Prefeitura Municipal, e realizarão suas funções em seus horários de trabalho. É necessária apenas uma programação prévia, para que todos possam disponibilizar

de tempo. Basta que todos os interessados, estejam a par de todas as informações necessárias, para que possam compartilhar seus conhecimentos com os colegas.

O auditório do departamento de turismo, está suprido com todo o equipamento de tecnologia necessário.

#### 4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Caso sejam implantadas as sugestões deste projeto, é esperado que os colaboradores entendam melhor suas funções, e que cada um possa realizar da forma mais harmoniosa possível. Que conheçam melhor a história dos pontos turísticos, assim poderá entender qual a importância do departamento de turismo.

Os colaboradores após deter todas as informações necessárias, poderão prestar um atendimento melhor aos turistas e parceiros da cidade. Pois estarão preparados de uma forma adequada.

Para que seja possível mensurar esses resultados, poderá ser utilizada uma pesquisa de satisfação, que segundo os colaboradores do departamento de turismo, já era utilizada na gestão anterior, durante os anos de 2013 e 2016. Um questionário simples, que o turista recebe em um primeiro contato com as informações referentes à cidade, e entrega quando finalizar seu passeio. As respostas devem passar por uma análise, e mensalmente devem ser verificados pontos negativos e positivos. Essa reunião deverá ser realizada no departamento de turismo com todos os colaboradores, sendo guiada pelo gestor.

Com essas implantações, a expectativa é grande de que os funcionários mantenham-se no departamento, sem mudanças de setores ou até mesmo pedidos de desligamento.

#### 4.4 RISCOS

Como não serão necessários recursos financeiros, o plano de ação tem todas as chances de ser implantado com sucesso, uma vez que no setor público há a necessidade de abrir um processo burocrático para liberação de verbas. Sendo assim, esse projeto poderá ser colocado em prática conforme a disponibilidade de todos os envolvidos. O envolvimento e apoio da liderança do departamento é fundamental para que as equipes sejam envolvidas, mesmo que a princípio pelo

senso de obrigação para que depois entendam os benefícios advindos dessa iniciativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que é extremamente difícil avaliar uma organização sob o ponto de vista motivacional. Pois cada pessoa é diferente de outra, e assim, cada um deve ser avaliado individualmente, para que os resultados sejam sinceros. O que pode ser excelente para um, pode ser um desastre para outro. Então a necessidade de buscar um embasamento teórico primeiramente, para entender o que já existe de explicações, e formas de identificar a satisfação dos trabalhadores, foi determinante para que pudéssemos atingir o resultado do projeto técnico.

Após as avaliações, percebeu-se que muitos não sabem que não estão satisfeitos, colocando suas frustrações de lado, ou até mesmo encontrando desculpas para seus problemas diários. Quando finalmente percebem que estão sobrecarregados, desmotivados, já é um pouco tarde. Muitos quando se deram conta, já estavam em outros setores, ou até mesmo já haviam se desligado da Prefeitura Municipal.

Com as indicações de treinamentos, palestras, retornos mensais, acreditamos que o ambiente organizacional sofra grandes mudanças. Conseqüentemente se espera um melhor resultado final, que é o atendimento com excelência ao turista. Com bons retornos, um ambiente de trabalho igualitário, divisão de tarefas, provavelmente, o número de mudanças no quadro de funcionários do departamento de turismo irá diminuir.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. 2. Ed. Brasília, 2012.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HERZBERG, Frederick. **Conceitos de Comportamento na Administração**. São Paulo: EPU, 1973.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H., **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Pirâmide de Maslow**. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

PORTAL DO CIDADÃO – MUNICÍPIO DA LAPA. Disponível em <<https://lapa.atende.net/#!/tipo/pagina/valor/10>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. Ed., ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Pearson Education: Prentice Hall, 2002.

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

TABELAS PARA CONCURSOS. **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**. Disponível em <<http://tabelasdeconcursos.blogspot.com/2013/05/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WERTHER, William B; DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.