



UNILAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

ALINE BANDEIRA RAMALHO

GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA PREFEITURA DE MARACANAÚ-CE

REDENÇÃO

2018



GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA PREFEITURA DE MARACANAÚ-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

REDENÇÃO

2018



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Ramalho, Aline Bandeira.

R135g

Grau de Satisfação dos servidores da prefeitura de Maracanaú-CE
/ Aline Bandeira Ramalho. - Redenção, 2018.
40f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública,
Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

1. Brasil - Servidores públicos. 2. Gestão pública. 3. Gestão Pública municipal I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 040



GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA PREFEITURA DE MARACANAÚ-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos (Orientadora)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso
Universidade Federal do Ceará (UFC)



A Deus.

Aos meus pais, José Ricardo Soares Bandeira
e Maria Marileide Ramalho de Souza.



UNILAB
AGRADECIMENTOS

À DEAAD, pelo apoio e presteza quando solicitada as informações.

À Profa. Alessandra Carvalho de Vasconcelos, pela excelente orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora Sandra Maria Guimarães e Vanessa Ingrid da Costa Cardoso pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos colegas da turma de especialização, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.



Conforme Aguiar (1992), motivação refere-se a um processo que determina as escolhas entre comportamentos, regulando e sustentando todas as nossas ações mais importantes.



Esta monografia retrata o grau de satisfação dos servidores da Prefeitura de Maracanaú-CE. O estudo foi feito para analisar vários aspectos em toda prefeitura, dentre os quais se destacam estrutura física e relação gestor/servidor. A pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, foi realizada por meio da aplicação de um questionário impresso com perguntas fechadas (escala likert), adaptado do instrumento de pesquisa da Empresa Usimig (2010). As questões foram as seguintes: 1) Satisfação global da prefeitura; 2) Motivação: com a gestão e sistemas de gestão, com as condições de trabalho e com o desenvolvimento da carreira; 3) Estilo de Liderança; 4) Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços; 5) Níveis de motivação 6) Satisfação com estilo de liderança; 7) Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços. Destaca-se que o servidor respondeu sem se identificar e, de posse de todas as informações coletadas, foi elaborado um relatório e disponibilizado ao Prefeito e demais secretários, coordenadores de todas as secretarias, com um objetivo principal: Refletir sobre os problemas e procurar soluções práticas, acessíveis para uma prestação de serviço de qualidade à população de Maracanaú, bem como mostrar gargalos, que tanto prejudica no cotidiano do servidor público, deixando-o muitas vezes desmotivados para tal exercício de sua função. De acordo com os respondentes da pesquisa a maioria dos servidores respondentes, no aspecto geral, está pouco satisfeito, indicando que ainda há muito a ser melhorado, principalmente nos quesitos de qualificação do servidor, reconhecimento através de promoção, aumento de salários e melhores condições de trabalho em relação a infraestrutura. Percebeu-se também as oportunidades que a prefeitura tem para o servidor aprender tranquilamente. Porém, em relação a alguns pontos, como flexibilidade de horário, relacionamento entre chefia e colegas de trabalho, sugestão de melhorias, os resultados indicam que os mesmos estão muito satisfeitos, pois tem um diálogo constante.

Palavras-chave: Grau de satisfação, Servidor, Gestor, Informações, Respondentes.



ABSTRACT

This monograph portrays the degree of satisfaction of the servers of the Municipality of Maracanaú-CE. The study was done to analyze several aspects in every city hall, among which the physical structure and the manager / server relationship stand out. The descriptive research, with a qualitative approach, was carried out through the application of a questionnaire printed with closed questions (likert scale), adapted from Usimig Company's research tool (2010). The questions were as follows: 1) Overall satisfaction of the city hall; 2) Motivation: with management and management systems, working conditions and career development; 3) Leadership Style; 4) Conditions of hygiene, safety, equipment and services; 5) Levels of motivation 6) Satisfaction with leadership style; 7) Satisfaction with the conditions of hygiene, safety, equipment and services. It should be noted that the server responded unidentified and, with all the information collected, a report was prepared and made available to the Mayor and other secretaries, coordinators of all the secretariats, with a main objective: Reflect on problems and seek solutions practices, accessible for a quality service to the population of Maracanaú, as well as show bottlenecks, which both harms the public servant's daily life, leaving him often unmotivated for such an exercise of his function. According to survey respondents, most respondents are generally dissatisfied, indicating that there is much to be improved, especially in the areas of server qualification, recognition through promotion, salary increases and better conditions work in relation to infrastructure. It was also noticed the opportunities that the city hall has for the server to learn quietly. However, in relation to some points, such as flexibility of time, relationship between boss and co-workers, suggestions for improvement, the results indicate that they are very satisfied, because it has a constant dialogue.

Key words: Degree of satisfaction, Server, Manager, Information, Respondents.



UNILAB

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Satisfação global dos servidores com a prefeitura.....	22
Gráfico 2 - Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	24
Gráfico 3 - Satisfação com as condições de trabalho.....	26
Gráfico 4 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira.....	27
Gráfico 5 -Níveis de motivação	29
Gráfico 6 -Satisfação com o estilo de liderança.....	30
Gráfico 7 -Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços	31



UNILAB

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
5	CONCLUSÃO.....	32
	REFERÊNCIAS.....	33
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36

1. INTRODUÇÃO

Ao discorrer sobre o servidor público municipal, cabe mencionar, a Lei Municipal nº 447, de 19 de setembro de 1995, atualizada pela Lei Municipal nº 2003, de 23 de maio de 2013, Art.7º, estabelece, as seguintes condições para a investidura em cargo público: I- ser brasileiro; II - ter idade mínima de (18) anos; III - estar no gozo dos direitos políticos; IV - possuir capacidade física e mental; V - estar em dia com o Serviço Militar; VI - estar em dia com as obrigações eleitorais; VII - ter idoneidade moral; e, VIII - ter o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo.

Diante disso, verifica-se no inciso VIII, verifica-se uma deficiência, na maioria das vezes, na qualificação dos servidores na prestação um serviço com qualidade, para a população de Maracanaú-CE e/ou clientes internos: servidores.

Com a política tão necessária a vida de todos os brasileiros, pois através do voto direto, escolhe-se os representantes do povo, a partir deles são tomadas decisões, criadas políticas públicas para melhorar a qualidade de vida para cada munícipe. Porém, observa-se a falta de comprometimento de alguns servidores ou uma boa parte deles, que o critério para seleção de admissão desses servidores, dar-se somente por indicação política, uma vez que esse deu um apoio para aquele candidato ganhar as eleições, esquecendo-se do fator principal: escolher (selecionar) aqueles profissionais que estão qualificados, para tal função, para servir bem ao público, com profissionalismo, ética, moral, entre outros, para ser oferecido um trabalho eficiente e eficaz para todas as pessoas que precisam de algum serviço na rede pública. De acordo com Ladeira, Bernard e Sarquis (2010, p. 01), “nos últimos 50 anos, os estudos da satisfação no setor público têm sido objeto de análise de diferentes autores, em diversas partes do mundo, mostrando ser um tema contemporâneo e dinâmico”.

Dessa forma, a proposta da pesquisa busca analisar o grau de satisfação de todos os servidores que tanto contribuem diariamente juntamente com os gestores de cada secretaria do município de Maracanaú-CE. Adicionalmente, buscar-se-á também verificar qual é o fator principal que motiva o servidor público a trabalhar e contribuir por um município melhor.

O município de Maracanaú-CE será investigado uma vez que a maioria dos servidores é de cargos em comissão, onde vereadores e deputados, indicam os servidores para atuarem em determinada área. Esses servidores geralmente ficam à

disposição, submissos ao político (vereador ou deputado) esquecendo assim do compromisso que tem com o público (população): trabalhar de maneira correta e profissional para um bom andamento do trabalho a ser executado.

Destaca-se que os cargos efetivos (seleção através de concurso público), que foram profissionais que passaram sua vida se dedicando aos estudos, fazendo cursos de especialização em cada área, e finalmente são nomeados, empossados, para cumprir seu tão sonhado cargo no serviço público, se deparam com uma estrutura muito diferente do setor privado: verificam que tudo se dar por acordos políticos, que na maioria das vezes o profissionalismo, é esquecido, desmotivando assim os servidores, confirmando infelizmente o ditado antigo: “servidor público são os marajás”, ou “servidores públicos não trabalham”. Na verdade, sabe-se que de uma maneira geral, a maioria dos servidores trabalham com compromisso, porém existem fatores que desmotivam a buscar ou até mesmo, estudar mais, pois tem a sensação de que não são reconhecidos, pelo seu trabalho, esforço e dedicação. Para Walton (1973), a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT (Qualidade de Vida no Trabalho).

Nesse contexto, e diante da importância do tema, o trabalho propõe a seguinte questão de pesquisa: **Qual o grau de satisfação dos servidores em todos os cargos e secretarias do município de Maracanaú-CE?**

Diante desse contexto, a pesquisa tem como objetivo geral avaliar o grau de satisfação dos servidores em todos os cargos e secretarias do município de Maracanaú-CE. Para tanto, tem-se como objetivos específicos: i) analisar a quantidade de servidores municipais; ii) verificar as dificuldades atuais da gestão e buscar soluções disponíveis, acessíveis para que o servidor se sinta motivado o suficiente para prestar um serviço de qualidade a população; iii) mostrar quais as dificuldades que a gestão atual está passando para cumprir metas e/ou ações que impeçam o reconhecimento de cada servidor; iv) identificar quais ações são feitas para reconhecer o servidor: Ações da Secretaria de Recursos Humanos, com vídeos mensais de cada servidor exemplo em diversos setores da prefeitura de Maracanaú; e, v) incentivar o diálogo e troca de ideias entre os gestores e servidores de cada área de atuação, dialogando propostas para resolver gargalos diários no cotidiano de cada tarefa executada.

Considera-se necessário analisar o grau de satisfação de todos os servidores e perceber o que necessitam para prestar um serviço de qualidade, se isso, por exemplo, estar relacionado à estrutura e, à equipamentos. Os resultados da análise proposta pode revelar o que precisa para que o servidor tenha uma motivação, para trabalhar de uma maneira correta e principalmente com profissionalismo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A estrutura do serviço público é muito diferente da estrutura de uma empresa privada. Saber como motivar os servidores se torna um desafio diário e constante, pois estão diariamente fazendo tarefas /atividades para a população de uma forma geral. Sabe-se que é um desafio manter servidores motivados. Os principais fatores podem estar relacionados ao salário, condições de trabalho (estrutura física da organização/entidade pública), ser reconhecido pelo seu papel importante no setor que executa suas atividades, confirmando os pressupostos da Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1959) que aborda a satisfação e motivação das pessoas.

A teoria mencionada considera basicamente dois fatores: Higiênicos e Motivacionais. O primeiro retrata as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, a atuação da supervisão recebida, clima entre as chefias e os servidores, regulamentos, etc. O segundo refere-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Esses fatores produzem um efeito duradouro e de aumento na produtividade acima da média. Para Herzberg (1959) o termo motivação envolve alguns sentimentos: realização, crescimento e reconhecimento profissional. Sabemos que os fatores que motivam os servidores públicos são particulares, pois o servidor público é uma natureza humana complexa, exigindo da chefia uma verdadeira arte em manter seus subordinados motivados (LELLIS, 2002).

Apesar da estabilidade no serviço público, a falta de estímulos para crescimento na carreira, pouca atratividade para o cargo de chefia, faz com que servidores rejeitem estar no comando dos setores (cargos de chefia), pois os chefes de setores ficam impossibilitados de oferecer benefícios aos que se destacam, a esses fatores são chamados de Desagregadores (LELLIS, 2002).

Entre os fatores agregadores destacaram-se primordialmente, a atuação da chefia, juntamente com outros fatores: Psicológicos, o Ambiente de Trabalho, a Percepção de valorização do servidor público, gerado pelo órgão, a que está subordinado e o treinamento (LELLIS, 2002). A atuação do chefe pode motivar os servidores ou desencadear uma sequência de eventos capazes de minar sua chefia trazendo prejuízos absurdos ao serviço público. O chefe antes precisa ser um líder, que tem como saber lidar com cada servidor. Já no caso do serviço público a impossibilidade de demitir algum subordinado por não se enquadrar nos objetivos da chefia, diferente do setor privado, que

poderia demitir. Nesse caso, seria transferir o servidor para outro setor, onde o mesmo irá ficar passando em outros setores, é um desafio ao Administrador encontrar a tarefa correta para cada servidor, saber ouvir também é uma característica muito importante, na resolução de problemas ou identificar gargalos que estão impedindo o bom fluxo de todos os processos.

Sabe-se que nem sempre as pessoas vão seguir uma ordem dada pelo chefe. No serviço público isso pode ser ainda mais crítico, pois o servidor público dos novos tempos: concursado, conhecedor de seus direitos e obrigações de seus chefes, não está disposto a fazer algo, simplesmente porque alguém mandou. O verdadeiro líder conhece as atividades de seus subordinados e estará sempre ao seu lado para executar as tarefas mais difíceis (LELLIS, 2002).

Fatores psicológicos são dois coletivos, que afetam de maneira variada toda a equipe, exemplo: Aprovação de um novo Plano de Cargos e Carreira, incluir gratificações ou premiações pela realização de cursos já demonstrou eficácia para a melhoria da qualidade do trabalho. Individuais, a complexidade da psique humana exige do chefe paciência, compreensão e raciocínio. Problemas pessoais, familiares, econômicos podem minar o bom desempenho de um servidor.

Ambiente de trabalho, se analisado psicológica ou fisicamente, influi diretamente na melhoria ou na redução de produtividade do servidor público. Um bom ambiente de trabalho lembra-se de um ambiente onde as pessoas se sentem bem, valorizadas, reconhecidas, percebem a preocupação dos superiores com o bem-estar da equipe (LELLIS, 2002). É importante também analisarmos o ambiente físico, pode-se fazer as seguintes perguntas: Tem a quantidade de móveis e equipamentos necessários? O espaço físico é suficiente ou as mesas estão distribuídas de forma a permitir uma boa circulação no setor? As pessoas que chegam no local têm uma boa impressão que o lugar é bem administrado? Há pilhas de processos e documentos sobre a mesa? Os servidores estão utilizando os computadores para seus trabalhos ou para acesso a Internet? (LELLIS, 2002). Nem todas as soluções o administrador consegue resolver, pois esperam-se meses para aquisição de um equipamento como cadeira por exemplo, por causa da licitação, porém com um pouco de observação e criatividade pode-se tornar um ambiente funcional e agradável para se trabalhar.

Percepção de valorização do servidor público gerada pelo órgão a que está

subordinado, esse fator a resolução na maioria das vezes não está com o administrador, muitas vezes a única possibilidade que se apresenta ao chefe, é levada aos seus superiores a insatisfação e as sugestões para resolver o problema.

Além da Teoria de Frederick Herzberg (1959) existem outras teorias que visam explicar o fator Motivação, a saber: Teorias X e Y de Douglas McGregor (1945). Esta teoria ao chamar de X e de Y, não pretende dar conexões de valor, certo ou errado, porém procurou denominações mais neutras possíveis. McGregor (1945) identificou que existem um grupo de pessoas que pensam, sentem e agem segundo pressupostos - Teoria X; e outro grupo que se movimentam segundo pressupostos - teoria Y. Esses pressupostos orientam, fazem-nas e tentam influenciar os outros.

A teoria de Fixação de Metas ou Objetivos de Edwin A. Locke, Edwin Locke e Gary Latham (1981) seus criadores afirmam duas variáveis: conteúdo e intensidade. Conteúdo é o que está sendo definido e o resultado esperado pela ação. Intensidade é o nível de comprometimento necessário para realizar o trabalho; sabe-se a necessidade de estar envolvido com as atividades que irá fazer no setor, pois com compromisso se pode prestar um serviço de qualidade para toda a população. O método Smart uma ferramenta para colocar as metas em prática, a saber: *Specifics* – Específicos; *Measurable* – Mensuráveis; *Agreed* – Alcançáveis; *Realistic* – Realistas; *Timed* – Datas e prazos. Com esses elementos percebe-se que é possível organizar o trabalho sem deixar dispersos colaboradores e tarefas.

Para a teoria da Equidade, de J. Stacy Adams (1965) cada pessoa tende comparar aquilo que é oferecido como recompensa pelo seu desempenho estando implícito a busca de um tratamento justo. Confirma o estudo desse TCC, pois se o servidor for bem remunerado, uma boa recompensa, o mesmo irá se empenhar cada vez mais com sua função, caso contrário não se sentir recompensado, o efeito é o contrário: não fará as atribuições correta, ou irá desistir de trabalhar naquele setor ou secretaria.

A Teoria das Necessidades de McClelland (1961) explica que as três necessidades (realização, poder e afiliação) interferem nas ações de pessoas em níveis organizacional e gestão. Três necessidades motivadoras: i) necessidade de realização: vontade de atingir objetivos que apresentam algum desafio; ii) necessidade de afiliação: o desejo de estabelecer relações pessoais próximas; e, iii) necessidade de poder: vontade de controlar, influenciar e ser responsável pelas outras pessoas.

É necessário se ter um objetivo claro para servir de motivação, estímulo para se conquistar algo, ou até mesmo no trabalho, pois motivado, o servidor busca sempre atender com a melhor presteza e clareza, o usuário do serviço público.

Hierarquia das necessidades de Maslow (1946), o psicólogo americano Abraham H. Maslow, afirma que cada ser humano se esforça muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. São cinco as principais: i) necessidades fisiológicas: o ser humano como ser biológico, necessidades: manter-se vivo, respirar, comer, dormir, etc; ii) necessidades de segurança: sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, estabilidade no emprego, etc; iii) necessidades sociais: manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, etc; iv) necessidades de estima: sentir-se digno respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento dos outros; e, v) necessidades de auto-realização: realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que pode ser, etc.

Destaca-se ainda a Teoria ERG. de Clayton Alderfer (1940), psicólogo americano desenvolveu e expandiu a teoria da Hierarquia das necessidades Humanas de Maslow (1946), diminuindo o número de níveis para três: Existência, Relacionamento e Crescimento. Para a teoria, Necessidades de existência, relacionado as necessidades básicas e de segurança: alimentação, abrigo e água; Necessidades de relacionamento são as relações sociais e Auto estima externa (amigos, família, colegas de trabalho, etc.); e Necessidades de crescimento são Auto estima interna e auto-realização, a mais abstrata pois não envolve aspecto físico.

Modelo Contingencial de Motivação de Vitor H. Vroom (1964), o nível de produtividade depende de 3 forças básicas para cada indivíduo: Expectativas (objetivos individuais incluindo dinheiro, segurança no cargo, aceitação social); Recompensa (relação entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais); Relações entre expectativas e recompensas (capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer expectativas com recompensas). Mostra-se como o ambiente, o salário está ligado ao fator de motivação, pois se o servidor for bem recompensado/bem remunerado, ele estará assim preparado e motivado para vencer qualquer desafio, e ajudar o colega de trabalho e principalmente o usuário do serviço público, que sempre foi e será o mais carente de serviços dos governantes.

Por fim, segundo a Teoria de Expectação de Edward Lawler III (1968), adota a recompensa atual oferecida ou recebida, para determinar o nível de satisfação por algo conquistado e a força motivacional. Também o desempenho das pessoas, a influência da capacidade individual e dos recursos organizacionais.

Em suma, as teorias mencionadas supracitadas, confirmam a importância de ter um ambiente saudável onde trabalha: companheirismo entre os colegas de trabalho, setor limpo, organizado e seguro, bom relacionamento entre os gestores e servidores públicos. O reconhecimento também é muito importante, pois sempre será um estímulo continuar trabalhando de uma maneira correta e ser recompensado até mesmo com uma boa renumeração, pois com dinheiro se podem conquistar várias coisas: estudos, bens materiais, entre outros. Um servidor público motivado sempre buscará meios de melhoria para atender bem toda a população, sendo através de qualificação de profissional e/ou na melhoria do atendimento, em contrapartida o governo estará em boas condições para oferecer um serviço de qualidade para todos os contribuintes.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O tipo de estudo classifica-se como exploratório, onde serão coletados dados através de um questionário (dados primários) a ser aplicado junto aos servidores da Prefeitura de Maracanaú-CE. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 53), “pesquisa exploratória assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso”, como a que ora se apresenta.

O instrumento de pesquisa (Questionário), exposto no **Apêndice A**, possui 7 questões, em escala likert, e foi aplicado em 8 setores da Prefeitura investigada, a saber: Guarda Municipal, Hospital, Secretaria de Ciência e Tecnologia, Inovação e Formação Tecnológica, Secretaria de Recursos Humanos e Patrimoniais, Secretaria de Educação, Secretaria do Meio Ambiente e Secretaria de Finanças, Secretaria de Assistência Social, com o intuito de saber o Grau de satisfação dos servidores, com os temas relacionados à: 1) Satisfação global da prefeitura; 2) Motivação: com a gestão e sistemas de gestão, com as condições de trabalho e com o desenvolvimento da carreira; 3) Estilo de Liderança; 4) Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços; 5) Níveis de motivação; 6) Satisfação com estilo de liderança; 7) Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços. O Questionário, na forma de formulário, segundo Cury (2005), é um instrumento com campos pré-impressos, nos quais são preenchidos dados e informações levantados na pesquisa, o que permite a formalização das comunicações e o registro destes dados.

A pesquisa foi realizada junto aos servidores efetivos, contratados ou em cargos de comissão, pois esses servidores estão há mais de dez anos na prefeitura, e conhecem os problemas enfrentados e as vantagens na Prefeitura. Com a aplicação do Questionário busca-se saber se os servidores respondentes estão motivados ao trabalho, quais são as dificuldades que estão enfrentando, o que se espera da Prefeitura, quais as sugestões e críticas para melhorar e sentirem motivação para trabalhar e conseqüentemente oferecer um serviço de qualidade para a população maracanaense.

A abordagem dos dados classifica-se como qualitativa, a partir dos dados coletados por meio do questionário, sem o emprego de dados estatísticos, para identificar a motivação (ou não) dos respondentes para exercer suas funções na Prefeitura.

Destaca-se que o Questionário foi adaptado do instrumento de pesquisa da Empresa Usimig (2010) – empresa de Usinagem, conforme exposto no **Apêndice A**.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

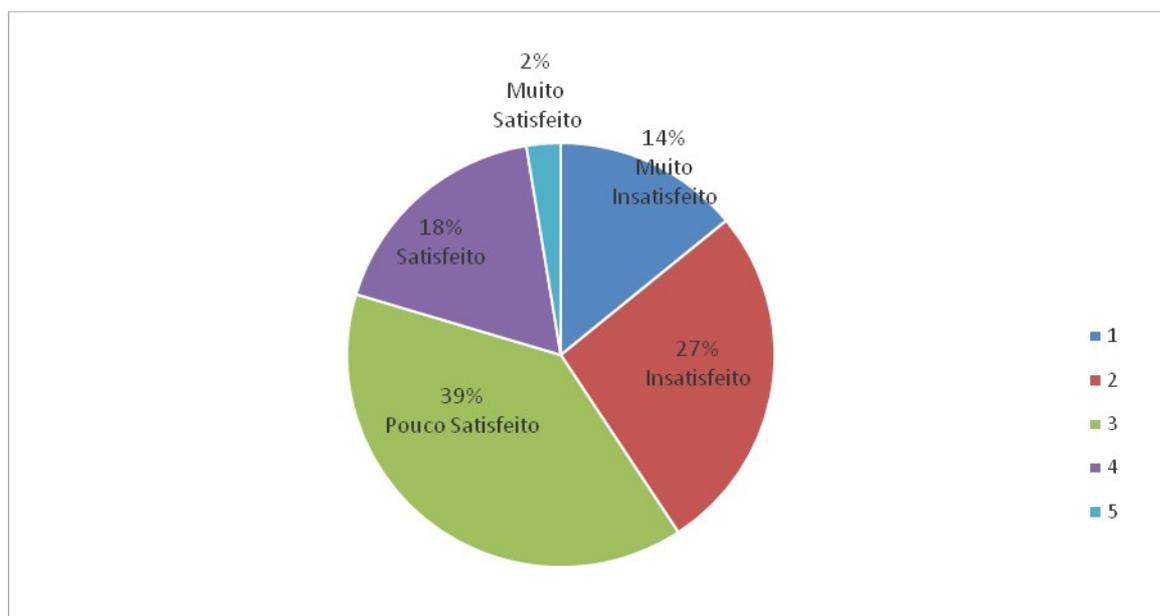
Inicialmente cabe informar que o Questionário (Apêndice A) foi respondido por 30 servidores públicos numa quantidade total de 7179, onde desse número 3941 são servidores concursados, 1291 servidores em contrato temporário, 317 instáveis – servidores que entraram depois de 05/10/1988 sem concurso público, com as mesmas vantagens dos servidores concursados –, 401 servidores com contrato regular e 1229 servidores em cargos comissionados, que compõem o quadro da prefeitura de Maracanaú-CE, de 8 diferentes setores, com o intuito de analisar e identificar o nível de motivação dos mesmos. Trata-se de uma amostra por acessibilidade e, portanto, configura-se como a principal limitação do estudo.

Cada servidor respondeu manualmente o questionário, sendo efetivos, contratados ou cargo em comissão (nomeados). Caso tenham desejado fizeram sugestões por escrito, sempre com a identidade protegida, ou seja, os servidores não foram identificados em seus questionários, garantindo assim o sigilo, sendo o mesmo seguro para expressar seus anseios, sugestões e críticas.

A seguir são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do instrumento de pesquisa dispostos em gráficos e suas respectivas análises.

O Gráfico 1 expõe o grau de satisfação global dos servidores (em porcentagem) com a organização/prefeitura. Ressalta-se que, na questão, foram analisados os seguintes temas: Imagem da prefeitura; Desempenho global da prefeitura; Papel da prefeitura na sociedade; Relacionamento da prefeitura com os cidadãos e a sociedade; Forma como a prefeitura gere os conflitos de interesses; Nível de envolvimento dos colaboradores na prefeitura e na respectiva missão; Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão; Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria; Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.

Gráfico 1: Satisfação global dos servidores com a prefeitura



Nota: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, conforme os resultados evidenciados no Gráfico 1, que 39% dos respondentes estão pouco satisfeitos. Isso sugere que os servidores não conseguem verificar o papel da imagem da prefeitura para com os munícipes, acreditam também, que a Prefeitura deveria desempenhar um papel melhor na sociedade, sabem da importância, porém, ainda não é o suficiente.

O relacionamento da Prefeitura com a sociedade e com os cidadãos, ainda é incipiente e nota-se a necessidade de se chegar mais a população, no sentido de informar sobre programas, inscrições para alguns cursos, as ferramentas que tem, como por exemplo, *Internet*, que ainda não é acessível a todo cidadão, na maioria das vezes, um carro de som, por exemplo, seria o mais próximo da realidade, porém não tem o recurso financeiro, tendo em vista que a *Internet* é uma ferramenta mais barata e dentro da realidade do serviço público, mas não o suficiente para levar as informações a todo o município.

Constata-se que a forma como a Prefeitura gere os conflitos de interesse é flexível, com a sensação de impunidade ou injustiça, pois tem-se o costume de sempre “perdoar”, alguma atitude não adequada, sempre perdendo e com a intenção de nunca prejudicar o servidor. Somente nos casos mais graves são aplicadas as devidas

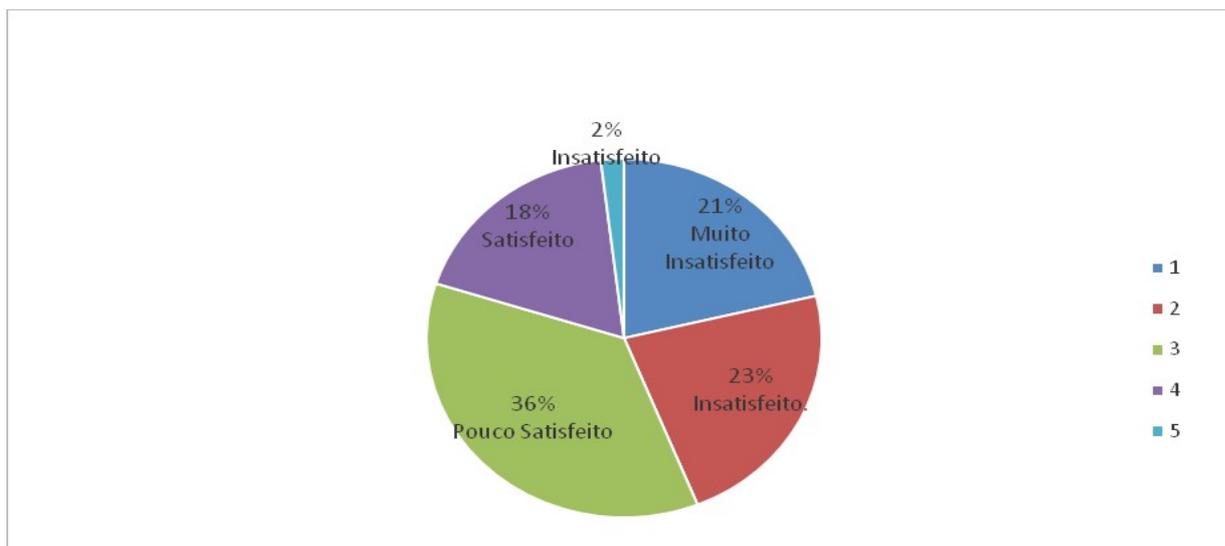
providências, como por exemplo, Processo Administrativo. Conforme Kerr (2006): O aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é uma demanda interna ao serviço público, mas uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual.

Quanto ao Nível de envolvimento dos servidores na Prefeitura e na respectiva missão, observa-se que a missão da Prefeitura não é clara como nas empresas privadas que sempre tem descrito a missão, valores, visão, somente aquela afirmação geral: “Estamos aqui para servir bem ao público”. A falta de definição de uma missão acredita-se que diminui assim o sentimento de pertencimento, identidade com a Prefeitura comprometendo até mesmo o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria. No cotidiano, os servidores percebem um diálogo aberto entre os servidores e chefia, as sugestões são na maioria dos casos compartilhadas e ouvidas entre gestores e equipe, e sabe-se que sempre pode melhorar o diálogo, melhorando assim o fluxo de processos e atividades a serem executadas. As sugestões de melhoria elencadas pelos servidores respondentes são abaixo descritas:

PCCV (Plano de Cargos e Carreira) e melhorias no rendimento; Melhorar ações de uma forma geral. Atender as necessidades de todos os serviços. Precisa melhorar a imagem interna. Romper com a cultura de privilégios de grupos políticos. A Prefeitura dispõe de um corpo técnico qualificado, mas que na maioria das vezes não são chamados para colaborar nas decisões de impacto. Precisa criar um mecanismo de escuta dos servidores, com a possibilidade de exercer a mediação entre as partes. Melhorar a comunicação e escutar o servidor. Mais atenção com a população. Valorização. Falta de diálogo. Poderia ter obras grandes contudo os servidores deveriam ser melhor remunerados. Não existe missão. Nem todos estão envolvidos na tomada de decisões. As vezes se for interesse do gestor o servidor faz a atividade. Necessário ser mais ágil.

O Gráfico 2 apresenta os resultados da satisfação com a gestão e sistemas de gestão, que contempla os seguintes subitens: Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...); Aptidão da gestão para comunicar; Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado; Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados; Forma como a organização recompensa os esforços individuais; Forma como a organização recompensa os esforços de grupo; Postura da organização face à mudança e à modernização.

Gráfico 2: Satisfação com a Gestão e Sistema de Gestão



Nota: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 2 mostra que 36% dos servidores estão pouco satisfeitos com a: Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...) e Aptidão da gestão para comunicar. Acredita-se que necessita de uma comunicação melhor para chegar com clareza até o servidor, apesar de a Prefeitura possuir um *site* moderno, atualizado, com todas as notícias destinadas à população e ao servidor, que também pode acompanhar seus dados como: contracheque, avaliação de desempenho, faltas, o cadastro completo, entre outros.

No que diz respeito à forma como a Prefeitura recompensa os esforços individuais, apesar de uma grande conquista ter o Plano de Cargos e Carreiras, as recompensas individuais têm a desejar, acredita-se em relação a reconhecimento financeiro. Segundo alguns servidores, a Secretaria de Recursos Humanos e Patrimoniais, a partir da gestão com a nova Secretária Tia Rita, assim conhecida, criou um reconhecimento para cada servidor que tem destaque no mês e é feito uma homenagem a este servidor, com entrevista, fotos no *site* e parabenizando pela sua atitude profissional perante a Prefeitura, o setor e os colegas de trabalho, uma forma de reconhecimento pela dedicação e profissionalismo.

Quanto à forma como a Prefeitura recompensa os esforços de grupo, nota-se que ocorre da mesma forma como reconhece individualmente, sendo numa proporção maior, pois ainda não tem um reconhecimento por secretarias, alguma homenagem a alguma

secretaria que fez um trabalho diferenciado, lembrando que sempre que tem oportunidade o prefeito parabeniza tal secretaria, durante os eventos, onde tem muitos servidores e a população esclarecendo a importância daquela secretaria para o município.

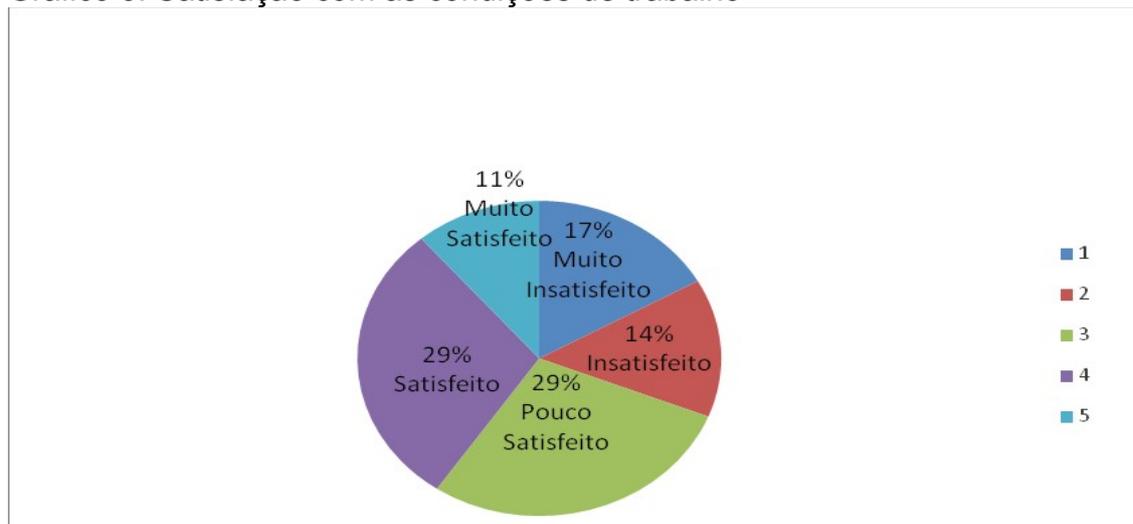
No que tange à postura da Prefeitura face à mudança e à modernização, como na maioria das organizações, os gestores acreditam que o investimento com tecnologia e equipamentos de TIC (Tecnologia, Informação e Comunicação), é um gasto, porém, verifica-se a necessidade pela maioria dos servidores de troca de equipamentos de Informática, para melhor executar os trabalhos. Verifica-se que aos poucos cada gestor das secretarias, estão fazendo essa troca, pois percebem a importância de modernizar equipamentos necessários para se obter sucesso nas atividades.

As principais sugestões de melhorias destacadas pelos servidores respondentes são as seguintes:

Poderia ser melhor trabalhado as queixas; Sempre que possível dão suporte; Caso necessário o servidor pode sim eventualmente participar de cursos, ficar ausente; Os tratamentos são diferentes dependendo dos cargos hierárquicos; Ouvir, respeitar, dialogar, negociar e respeitar os limites das categorias; Ouvir mais as queixas dos funcionários.

O Gráfico 3 apresenta os resultados da satisfação com as condições de trabalho, que engloba os seguintes subitens: Ambiente de trabalho; Modo como a organização lida os conflitos queixas ou problemas pessoais; Horário de trabalho; Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais; Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde; Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais; Igualdade de oportunidades nos processos de promoção; Igualdade de tratamento na organização.

Gráfico 3: Satisfação com as condições de trabalho



Nota: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.

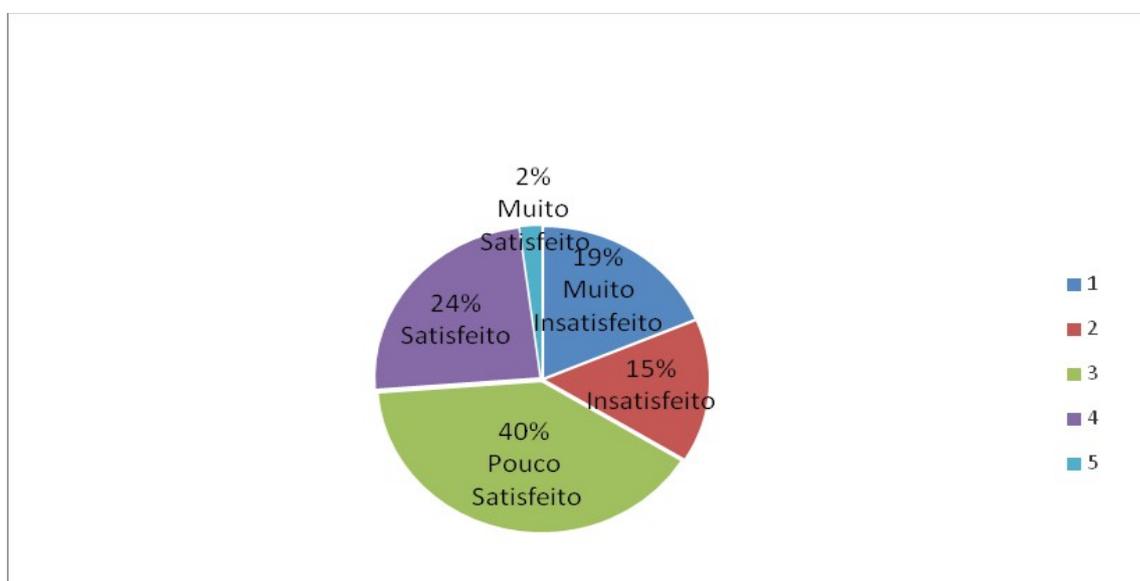
Fonte: Dados da pesquisa.

Em linhas gerais, nota-se que os respondentes nesse quesito destacam que “sempre pode melhorar”. Ou seja, em se tratando do ambiente de trabalho, 29% dos servidores estão satisfeitos, comprovando assim mais uma vantagem do serviço público: horário flexível e diferenciado. O servidor pode se ausentar do trabalho por motivo de doença, ou para resolver alguma situação familiar, que o emprego estará garantido, no retorno, trazendo ao servidor segurança e tranquilidade, para resolver qualquer situação pessoal. Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais: Há quem diga que o serviço público é o melhor lugar para qualquer profissional começar, pois tem a possibilidade de aprender com uma forma tranquila, sem pressão, tendo um aproveitamento melhor. Diferente da empresa privada que deverá aprender de uma rápida, intensa, sentindo também pressionado. Igualdade de oportunidades nos processos de promoção: os servidores queixam-se pela falta de profissionalismo em dar oportunidade ou promover, pois existe a influência política, que poderá ajudar na promoção, com o Plano de Cargos e Carreira, ajudou muito no incentivo de promoção, motivando o servidor a buscar mais conhecimento, formação, para ter uma promoção, aumentando assim seus vencimentos, conseqüentemente, um sentimento de justiça, pois se o servidor se qualificar, irá ser recompensado pela promoção. Igualdade de tratamento na organização: Existe uma relação muito próxima entre a chefia e os servidores, isso principalmente, por parte do prefeito, sempre atencioso, sendo fácil acesso, para conversar sobre qualquer assunto, tendo um diálogo aberto, contribuindo

para o bom andamento de todas as atividades. Em linhas gerais, esses achados confirmam os pressupostos da teoria ERG, de Clayton Alderfer (1940), que ressalta a importância dos relacionamentos entre colegas de trabalho.

Quanto à satisfação com o desenvolvimento da carreira (Gráfico 4), a mesma abrangeu os seguintes subitens: Política de gestão de recursos humanos existente na prefeitura; Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências; Ações de formação que realizou até ao presente; Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização; Nível de conhecimento que tem dos objetivos da Prefeitura.

Gráfico 4: Satisfação com o desenvolvimento da carreira



Nota: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que, apesar de 40% dos servidores estarem pouco satisfeito, com o desenvolvimento da carreira, como citado anteriormente, em relação a influência política, ainda presente na Prefeitura, com o Plano de Cargos e Carreira, facilitou um pouco pois o servidor durante um período de a cada dois anos, apresenta junto a Secretaria de Recursos Humanos e Patrimoniais, os cursos de aperfeiçoamento, ou formação de nível superior, e isso tem sido algo motivador para que o servidor não fique acomodado, mas procure conhecimento que irá lhe ajudar profissionalmente na área que exerce. Nota-se que as oportunidades criadas pela Prefeitura para desenvolver novas competências, ainda são modestas, tendo em vista que, a Prefeitura tem uma boa flexibilidade de o servidor aprender e desenvolver outras e/ou novas competências, pois o servidor é livre

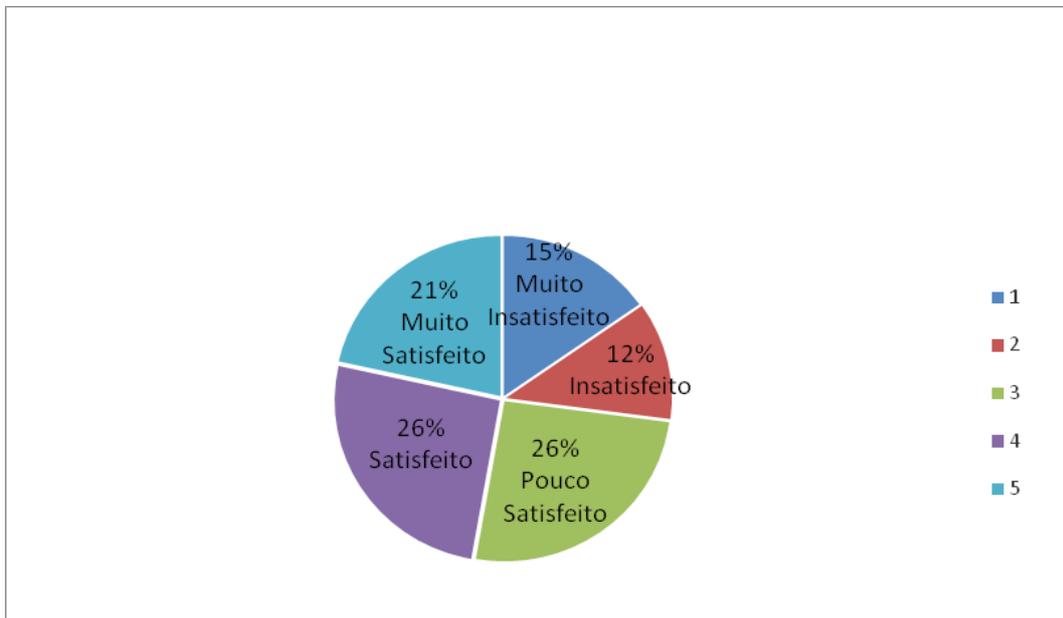
para aprender contribuindo assim, para o desenvolvimento do município. No que tange às ações de formação realizadas até o presente, ainda não têm um número considerável, pois recentemente foi criado pela Secretaria de Tecnologia, Ciências, Inovação, e Formação Tecnológica, um Centro de Formação Tecnológica, com formações, cursos, para toda a população e para os servidores, na área de Empreendedorismo, Informática, Tecnologia, de forma gratuita com o intuito de adquirir conhecimento e conseqüentemente melhorar o currículo. Adicionalmente, nota-se que mecanismos de consulta e diálogo existentes na Prefeitura sempre teve esse espaço aberto para se conversar sobre quaisquer problemas na execução das atividades, com isso, o servidor fica seguro, para relatar, ou dar sugestões sobre qualquer assunto, pois não será penalizado. Por sua vez, nota-se que os objetivos da Prefeitura não são explicados, como em empresas privadas, porém em reuniões constantes o prefeito sempre explica a importância de se atender bem cada cidadão quando procura o serviço público. Destacam-se as seguintes sugestões de melhoria apontadas pelos servidores respondentes:

Realizar concurso público; Diminuir interferências de políticas partidárias.
Promover capacitações; Promover a transparência destes objetivos.

Cabe mencionar que o tema de satisfação no trabalho percorre até o século XXI, aborda a efetividade no ambiente de trabalho ou até mesmo um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Na sequência, o Gráfico 5 mostra os níveis de motivação dos servidores, com os seguintes subitens: Aprender novos métodos de trabalho; Desenvolver trabalho em equipe; Participar em ações de formação; Participar em projetos de mudança na organização; Sugerir melhorias.

Gráfico 5: Satisfação com Níveis de motivação



Nota: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir das informações evidenciadas no Gráfico 5, percebe-se que aprender novos métodos de trabalho, como em toda organização, tem aqueles que resistem a mudanças. No caso da Prefeitura, 26% dos servidores estão satisfeitos, que mostra o interesse dos servidores em querer mudar. Segundo os servidores, o trabalho em equipe sempre foi tranquilo, e percebe-se que com o passar dos anos os laços de amizade entre servidores ficam cada vez mais forte, ajudando assim a fluir todos os processos. A participação em processos de formação, é sempre procurada, tendo em vista que as formações são poucas, pois quando surgem as vagas, logo são preenchidas. Os servidores públicos sempre estão aptos a ajudar, sugerir melhorias para um novo projeto.

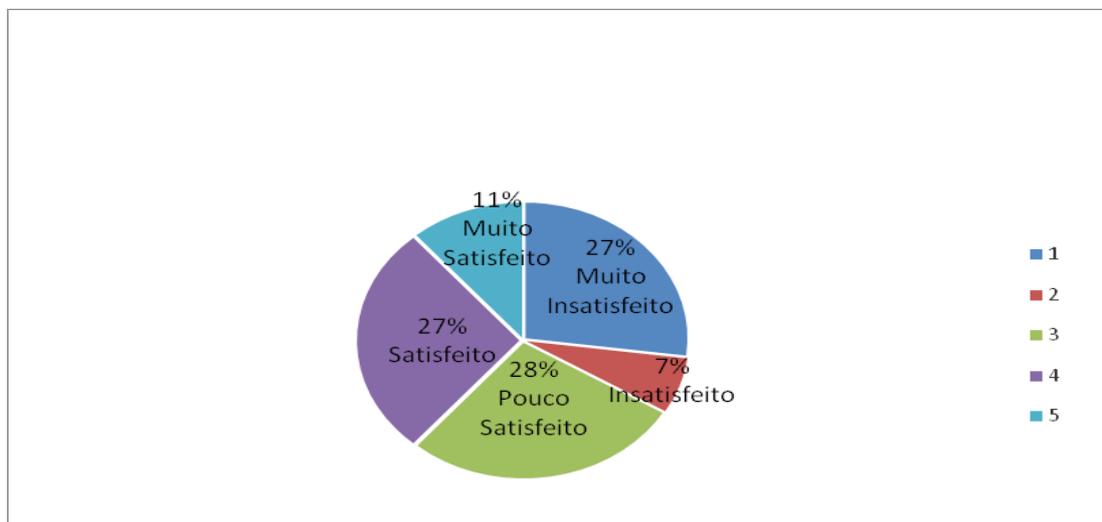
Dentre as sugestões de melhoria dos servidores respondentes, destacam-se:

Mais oportunidade e comunicação das partes; Remuneração melhor. Incentivo para novos projetos; Promover capacitação; Estimular e colocar em prática o trabalho em equipe; Promover participação das mudanças; Aceitar e discutir melhorias; Equipe competente; Não são ouvidos; Precisa de mais integração.

Quanto à satisfação com o estilo de liderança, o Gráfico 6 expõe os resultados dos subitens: Lidera através do exemplo; Demonstra empenho no processo de mudança; Aceita críticas construtivas; Aceita sugestões de melhoria; Delega competências e responsabilidades; Estimula a iniciativa das pessoas; Encoraja a confiança mútua e o

respeito; Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança; Promove ações de formação; Reconhece e premia os esforços individuais e das equipas; Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.

Gráfico 6: Satisfação com o estilo de liderança



Nota: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.

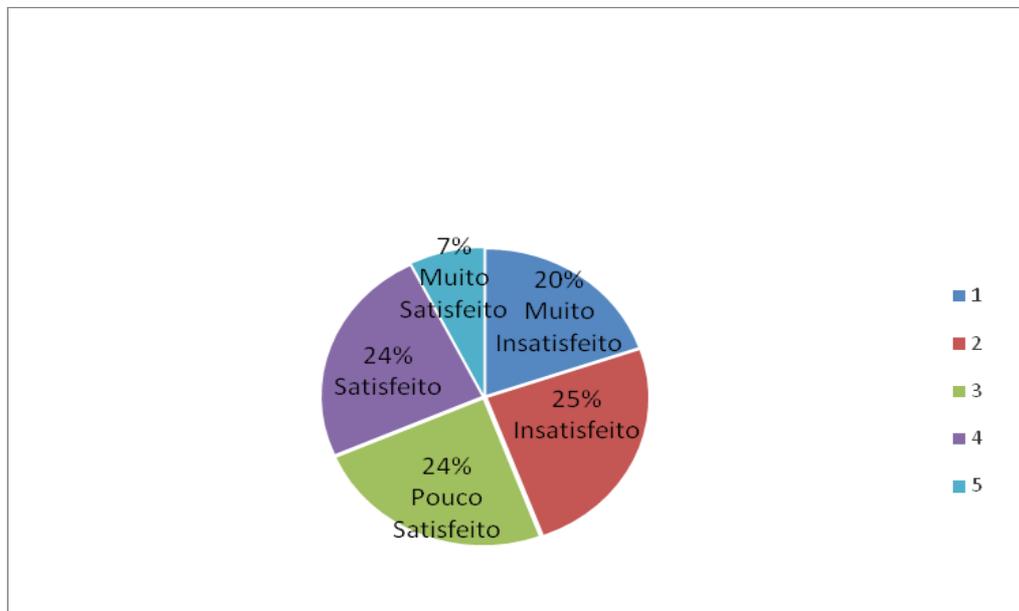
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os servidores com 28% estão pouco satisfeitos com a liderança na Prefeitura, pois até ouvem as propostas de melhorias, mas não colocam em prática as sugestões de mudança. Segundo os servidores, o reconhecimento e premiação dos esforços individuais e em equipas infelizmente ficam a desejar, apesar de projetos com reconhecimento e fotos no *site* da Prefeitura, porém reconhecer o trabalho dos servidores e da equipe existem outras formas: bonificações em dinheiro, promoções.

As sugestões de melhoria dos respondentes nesse aspecto são as seguintes: Mais participativa; Os trabalhadores se sentem cada vez mais desmotivados; Capacitação.

Por fim, o Gráfico 7 expõe os resultados da avaliação da satisfação dos servidores com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços, com os subitens: Equipamentos informáticos disponíveis; Software disponível; Equipamentos de comunicação disponíveis; Condições de higiene; Condições de segurança; Serviços de refeitório e bar; Serviços sociais.

Gráfico 7: Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços



Nota: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, a partir das informações evidenciadas no Gráfico 7, que 25% dos respondentes estão insatisfeitos, pois a estrutura física da Prefeitura é antiga, e ainda não foi feita uma reforma correta, por exemplo, na infraestrutura, pois os gestores consideram como investimento/gasto desnecessário; por sua vez, sabe-se que uma infraestrutura adequada, os processos fluem de uma maneira mais rápida. Nota-se ainda que a segurança é um outro fator complicado, pois a Prefeitura não tem um controle de entrada e saída de pessoas, pois entram na maioria das vezes qualquer hora, tendo um risco para o servidor. Os equipamentos de informática também estão precários, como foi citado anteriormente, porém as secretarias estão providenciando novos equipamentos para melhor executar as atividades.

Dentre as sugestões de melhorias indicadas pelos respondentes destacam-se: As escolas que são desenvolvidas são por iniciativa da direção da escola; Qualquer um entra; Não existe vale alimentação; Aquisição.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa analisou o Grau de satisfação dos servidores da Prefeitura de Maracanaú-CE, por meio da aplicação de um questionário impresso com 30 servidores públicos do quadro da prefeitura de Maracanaú-CE, de 8 diferentes setores, tendo os mesmos a opção de sugerir críticas e sugestões.

A maioria dos servidores respondentes, no aspecto geral, está pouco satisfeito, nos indicando que ainda há muito a ser melhorado, principalmente nos quesitos de qualificação do servidor, reconhecimento através de promoção, aumento de salários e melhores condições de trabalho em relação a infraestrutura. Percebeu-se também as oportunidades que a prefeitura tem para o servidor aprender tranquilamente.

Os servidores respondentes sugeriram diversas opções de melhoria, dentre as quais se destacam: Aquisição de novos equipamentos; Vale Refeição; Ouvir mais os servidores; Ter mais participação nas decisões; Romper os privilégios políticos; Melhorar a imagem interna da Prefeitura; Estão satisfeitos com a amizade e companheirismo entre os gestores e subordinados.

Do exposto, considera-se que os objetivos geral e específicos da pesquisa foram atendidos, pois em linhas gerais foi possível perceber que os servidores da Prefeitura de Maracanaú-CE que participaram da pesquisa estão pouco satisfeitos a maioria dos aspectos analisados no estudo. Porém, em relação a alguns pontos, como flexibilidade de horário, relacionamento entre chefia e colegas de trabalho, sugestão de melhorias, os resultados indicam que os mesmos estão muito satisfeitos, pois tem um diálogo constante.

Diante das limitações do presente trabalho, para próximas pesquisas sugere-se um menor número de questões, pois facilita na hora de tabular e analisar os dados mais específicos. Poderia também fazer uma pesquisa mais detalhada para cada questão no questionário da pesquisa, pois esse assunto tem muito material e pesquisa para ser explorado. Conhecer mais sobre o Excel é de suma importância na elaboração de gráficos. Como na presente pesquisa não foi analisado o local de moradia dos servidores, sugere-se ainda informar onde residem, pois esse é um possível fator de motivação, pois

pressupõe-se que residindo próximo ao local de trabalho, o mesmo tem uma melhor qualidade de vida, tendo em vista que não perderá muito tempo no deslocamento casa-trabalho-casa.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

BRANDÃO, Mariana. **Teoria da Expectação de Lawer**. out. 2013. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Teoria-Da-Expecta%C3%A7%C3%A3o-Lawler-An%C3%A1lise/39274510.html>>. Acesso em: 12 maio 2018.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Estudo dirigido sobre a Teoria da Contingência. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/2224737/estudo-dirigido-sobre-a-teoria-da-contingencia-2/2>>. Acesso em: 12 maio 2018.

GOMES, Duarte; BORBA, Diogo. **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**. Imprensa da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011. Disponível em: <<https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/31231/3/5-%20psicologia%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es.preview.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

KAUARK, Fabiana da S.; CASTRO, Fernanda; MEDEIROS, Carlos. **Metodologia da pesquisa**. Um guia prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.

KERR, Helena. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público. 2006. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/291b9ee808a8df5af749f7518aa2d711/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2045880>>. Acesso em 07 junho 2018.

LADEIRA, Wagner Júnior; SONZA, Igor Bernardi; BERTE, Roberto Sarquis.

Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n1/v46n1a05>. Acesso em: 09 jun 2018.

LELLIS, Paulo Jorge. A motivação dos servidores públicos e a teoria dos dois fatores. **Revista Online.** dezembro. 2002. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=154>>. Acesso em: 01 maio 2018.

MARACANAÚ. **Lei Municipal nº 447, de 19 de setembro de 1995.** Atualizado em 01/10/2013, até a Lei Municipal nº 2003 de 23 de maio de 2013. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do município de Maracanaú. Disponível em: <http://ipm.maracanau.ce.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/estatuto-servidor-municipio-maracanau.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2018.

MARQUES, José Roberto. **Conheça a teoria da Fixação de objetivos e sua fixação no alcance das metas.** Blog José Roberto Marques. agosto. 2017. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conheca-teoria-da-fixacao-de-objetivos-e-sua-aplicacao-no-alcance-das-metas/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universiade Freevale, 2013. Disponível em: <https://guiadamonografia.com.br/pesquisa-exploratoria/>. Acesso em 01 jun. 2018.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia das necessidades de Maslow:** O que é e como funciona. Sobre Administração. maio 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 11 maio 2018.

Satisfação no trabalho. Grupo A. 2008. Disponível em: http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/S/SIQUEIRA_Mirlene_Maria_Matias/Medidas_Do_Comportamento_Organizacional/Liberado/Cap_16_Satisfacao.pdf>.

Acesso em: 03 jun. 2018.

SERAFIM, Ana. **Teoria das necessidades de McClelland**. Portal Gestão. fev. 2014. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7391-teoria-das-necessidades-de-mcclelland.html>>. Acesso em: 11 maio 2018.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria ERG ou ERC de Alderfer**. Portal do Marketing Tudo sobre Marketing. jan. 2012. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria_ERG_ou_ERC_de_Alderfer.htm>. Acesso em: 11 maio 2018.

SIQUEIRA, Wagner. **A teoria X e a teoria Y, de Douglas McGregor**. Administradores. agosto. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-teoria-x-e-a-teoria-y-de-douglas-mcgregor/51506/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Teoria da Equidade. **Administração Teórica**. Administração Teórica. 23 ago. 2016. Disponível em: <<http://admteorica.blogspot.com.br/2016/08/teoria-da-equidade.html>>. Acesso em 11 maio 2018.

WALTON, R. E. **Quality of Work Life: What is it?**. Sloan Management Review, 1, 11-21, 1997.

APÊNDICE A - Questionário de satisfação para servidores (adaptado da Empresa USIMIG, 2010)

Identificação da Organização/Secretaria:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador/servidor percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só será utilizado em nível de estudos e análises como finalidade para a conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira em 2018.02, da aluna **Aline Bandeira Ramalho**, para contribuir com pesquisas para o serviço público e conseqüentemente, ter um resultado favorável, com resultados e soluções positivas na prestação de um serviço público de qualidade para a população de Maracanaú.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS AO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO/SECRETARIA.

1. Satisfação global dos colaboradores/servidores com a organização/prefeitura

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da prefeitura						
Desempenho global da prefeitura						
Papel da prefeitura na sociedade						
Relacionamento da prefeitura com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a prefeitura gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na prefeitura e na respectiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projectos...)</i>	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objectivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da prefeitura						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipe						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

6. Satisfação com o estilo de liderança*

Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de topo...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de nível intermédio...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove acções de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

* Este quadro tem dois objectivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez

que questiona os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança (Fase Rever). O resultado do tratamento dos dados relativamente a este quadro deve ser integrado no diagnóstico do subcritério 1.3.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

** Este quadro serve para avaliar o resultado de algumas práticas de gestão de recursos existentes na organização, as quais são avaliadas no contexto do critério 3 e 4. A avaliação da satisfação dos colaboradores relativamente a estas questões deve ajudar as organizações a melhorar as práticas de gestão existentes. Devem ser acrescentadas aqui outras questões que a organização considerar pertinente avaliar.

Muito obrigado pela sua colaboração.