



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE
Área de Concentração em Economia e Gestão do Setor Público**

Paulo Wildes Arnaud

**VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR E MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO
PÚBLICO COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Brasília - DF

2017

PAULO WILDES ARNAUD

**VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR E MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO
PÚBLICO COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração Pública, Economia e Gestão do Setor Público da Universidade de Brasília - UnB, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, Economia e Gestão do Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Magda de Lima Lúcio

Brasília

2017

PAULO WILDES ARNAUD

**VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR E MELHORIA NA QUALIDADE DO SERVIÇO
PÚBLICO COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração Pública, Economia e Gestão do Setor Público da Universidade de Brasília - UnB, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, Economia e Gestão do Setor Público.

Profa. Dra. **Magda** de Lima Lúcio – Presidente/Orientadora

Profa. Dra. **Doriana** Daroit - Avaliadora

Prof. Dr. José **Marilson** Martins Dantas – Avaliador

Brasília, 15 de março de 2017

Obrigado meu Deus por este dia, pela paz que
há em sua presença, pela certeza de que
nada passa despercebido aos Teus
olhos. Pela segurança que temos
da Tua justiça que não falha,
pela graça que nos orienta
sempre, nos mostrando
os melhores
caminhos.
Amém!

A toda a minha família, os pilares da minha
formação e; aos professores pelo
compartilhamento de novos
conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Algumas vezes na vida, você encontra uma amiga especial. Alguém que muda sua vida simplesmente por estar nela. Alguém que te faz rir até você não poder mais parar. Alguém que faz você acreditar que realmente tem algo bom no mundo. Alguém que te convence que lá na frente tem uma porta destrancada só esperando você abrir. Isso é uma amizade pra sempre.

Quando você está pra baixo e o mundo parece escuro e vazio, sua amiga pra sempre te põe pra cima e faz com que o mundo escuro e vazio fique bem claro. Sua amiga pra sempre te ajuda nas horas difíceis, tristes e confusas. Se você se virar e começar a caminhar, sua amiga pra sempre te segue. Se você perder seu caminho, ela te guia e te põe no caminho certo. Sua amiga (você, Rosilei! muito mais que uma amiga, uma companheira inesquecível) pra sempre, segura sua mão e diz que vai ficar tudo bem.

Mais que sua Amiga, uma amizade pra sempre, e pra sempre, nunca tem fim.

“A relação entre o pensamento e a palavra é um processo vivo; o pensamento nasce através das palavras. **Uma palavra vazia de pensamento é uma coisa morta, e um pensamento despido de palavras permanece uma sombra.** A conexão entre ambos não é, no entanto, algo de constante e já formado: emerge no decurso do desenvolvimento e modifica-se também ela própria. À expressão bíblica 'No princípio era o Verbo', Goethe faz Fausto responder: 'No princípio era a ação'. A intenção desta frase é a de diminuir o valor da palavra, mas podemos aceitar esta versão se lhe dermos outra acentuação: no princípio era a ação. A palavra não é o ponto de partida – a ação já existia antes dela; a palavra é o termo do desenvolvimento, o coroamento da ação”.

Autor: Lev Semenovich Vygotsky
Livro: Pensamento e Linguagem

“Ser feliz não é ter uma vida perfeita, mas humildade para reconhecer os erros, sabedoria para receber uma crítica injusta, coragem para ouvir um ‘não’, sensibilidade para dizer ‘eu te amo’, desprendimento para falar – eu preciso de você”.

Augusto Cury (2008, p. 2)

RESUMO

O presente estudo aborda temas no serviço público relacionados à Presidência da República: a motivação e a satisfação para o trabalho e o comprometimento organizacional. O objetivo desta pesquisa foi analisar de que forma se configura a motivação e a satisfação para o trabalho e o comprometimento desses servidores que saíram de seus órgãos de origem para ingressarem na PR. Também tem como objetivo mostrar o valor dos fatores de motivação e satisfação no ambiente de trabalho, revelando as condições básicas oferecidas para um bom desempenho das atividades, as técnicas elaboradas para tornar o local de trabalho um lugar agradável e de boa convivência. Como esses servidores chegaram à PR? Através do envio de currículo. Por indicação de pessoas conhecidas que já trabalham nesta instituição. Apadriamentos. Quais contribuições que essas funções promovem nos servidores para que os tornem motivados e tragam melhorias na qualidade do serviço, no desempenho e na satisfação desses servidores? Com esta finalidade foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa usando a escala Likert. Na pesquisa quantitativa aplicou-se um questionário objetivo com 25 questões com 30 servidores. Foram entrevistados quatro diretores/coordenadores e aplicado um questionário com cinco perguntas subjetivas. A metodologia utilizada foi uma abordagem sistêmica, onde foram analisados conceitos, modelos, obstáculos, desafios e perspectivas de motivação e satisfação no trabalho. Os resultados foram analisados, avaliados e comparados com as referências bibliográficas. Foram apresentados também, nos resultados da pesquisa realizada, as dificuldades e recompensas; a viabilidade ou não da PR ter seu quadro próprio de servidores via concurso público. Vale ressaltar a importância de gerar motivação nos servidores com vistas a aumentar a satisfação, centrado na valorização do trabalho e na vida desses servidores. No entanto, observaram-se índices motivacionais mais elevados nos servidores com mais tempo de serviço na PR e maior satisfação nos que tem menos tempo de serviço. Os resultados da pesquisa revelaram que não existe diferença significativa entre os índices higiênicos: motivacionais e satisfação, quanto ao sexo do servidor e à sua atuação. Finalmente os resultados mostraram que o grau de motivação e satisfação foi maior nos servidores com função de DAS.

PALAVRAS-CHAVE: Servidores. Organização. Valorização. Motivação. Satisfação.

ABSTRACT

The present study addresses public service issues related to the Presidency of the Republic: motivation and satisfaction for work and organizational commitment. The objective of this research was to analyze how the motivation and the satisfaction for the work and the commitment of these employees that left their organs of origin to enter the PR are configured. It also aims to show the value of motivation and satisfaction factors in the work environment, revealing the basic conditions offered for a good performance of the activities, the techniques designed to make the workplace a pleasant place and good living together. How did these servers get to PR? By sending resume. By indication of known people who already work in this institution. Appraisals. What contributions do these functions promote on the servers to make them motivated and bring improvements in the quality of service, the performance and the satisfaction of these servers? For this purpose a descriptive research was carried out, of quantitative and qualitative nature using the Likert scale. In the quantitative research, an objective questionnaire with 25 questions with 30 servers was applied. Four directors / coordinators were interviewed and a questionnaire with five subjective questions was applied. The methodology used was a systemic approach, where concepts, models, obstacles, challenges and perspectives of motivation and job satisfaction were analyzed. The results were analyzed, evaluated and compared with the bibliographical references. The difficulties and rewards were also presented in the research results; the viability or not of PR to have its own set of servers via public tender. It is worth emphasizing the importance of generating motivation in the servers in order to increase the satisfaction, centered on the valorization of the work and the life of these servers. However, higher motivational indices were observed in the servers with more time of service in PR and greater satisfaction in those with less time of service. The results of the research revealed that there is no significant difference between the hygienic indexes: motivational and satisfação, as to the sex of the server and its performance. Finally the results showed that the degree of motivation and satisfaction was higher in servers with DAS function.

KEYWORDS: Servers. Organization. Valorization. Motivation. Satisfaction.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Gráfico de Percentual de Concordância as Questões da Pesquisa .. 52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de Servidores da PR (em 16 de novembro de 2016).....	23
Tabela 2 - Identificação do Órgão de Origem dos Servidores Lotados na PR..	47
Tabela 3 - Perfil dos Servidores Respondentes do Questionário	48
Tabela 4 - Perfil dos Servidores Entrevistados	49
Tabela 5 - Resultado Obtido das Perguntas do Questionários	51
Tabela 6 - Perguntas com o Percentual das Respostas Obtidas	53

LISTA DE ABREVIATURAS

CD – Câmara dos Deputados

CF- Constituição Federal

CO - Comportamento Organizacional

DAS - Direção e Assessoramento Superior

DIGEP/PR - Diretoria de Gestão Pessoal da Presidência da República

DILOG/PR - Diretoria de Recursos Logísticos da Presidência da República

DITEC/PR - Diretoria de Tecnologia, Informação e Comunicação da Presidência da República

DGES/SPR - Diretoria de Segurança Institucional da Presidência da República

GR - Gratificação de Representação

GSISTE - Gratificação Temporária das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NE - Natureza Especial

PR - Presidência da República

QVT- Qualidade de Vida no Trabalho

RH - Recursos Humanos

SA/PR - Secretaria de Administração da Presidência da República

SG/PR – Secretaria-Geral da Presidência da República

STF - Superior Tribunal Federal

SF - Senado Federal

VPR - Vice-Presidência da República

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.2 Problema	22
1.3 Relevância Acadêmica e Profissional do Tema	24
1.4 Objetivos	24
1.4.1 Gerais	24
1.4.2 Específicos	24
1.5 Justificativa	25
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	26
2.1 Organização	26
2.1.2 O Sistema Organizacional e seu Ambiente Externo	27
2.1.3 Motivação no Ambiente de Trabalho	28
2.1.4 Clima Organizacional	29
2.1.5 O Princípio da Eficiência e da Eficácia da Administração Pública	31
2.2 Satisfação no Trabalho	33
2.3 Motivação	35
2.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	41
2.5 Caracterização da Presidência República	43
3 METODOLOGIA	45
3.1 Sujeitos e Contexto da Pesquisa	45
3.2 Coleta e Análise de Dados	45
4 RESULTADOS	51
4.1 Análise das Respostas dos Servidores Respondentes do Questionário	52
4.2 Resultado das Entrevistas	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
6 REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA NA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA	69

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO AOS PARTICIPANTES.....	70
APÊNDICE C - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES.....	71
APÊNDICE D - PERFIL DOS SERVIDORES RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO.....	74
APÊNDICE E - PERGUNTAS SUBJETIVAS PARA OS DIRETORES E/OU COORDENADORES ENTREVISTADOS.....	75

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo tem experimentado rápidas mudanças em todos os campos: político, econômico, social e principalmente do comportamento humano nas organizações, Davis e Newstrom (2002, p. 4) “as organizações são sistemas sociais” que combinam ciência e pessoas, tecnologias e humanismo, ressaltando que o progresso da sociedade depende de organizações eficazes.

Complementam que o comportamento organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações (DAVIS; NEWSTROM, 2002, p. 5) e que esse conhecimento deve ser usado como gestão pelos administradores em todos os tipos de organizações: governo, escola, negócios e prestação de serviço.

A complexidade dos trabalhos e as diversidades das demandas me motivaram e despertaram interesse em realizar essa pesquisa. No local de trabalho é importante ter vivência, saber valorizar os que buscam melhorias de seus conhecimentos, de forma que seja possível identificar diferenças individuais, habilidades e competências de cada um.

Segundo Chiavenato (2005), a motivação pessoal e profissional é de grande importância, tanto na participação dos servidores, quanto do órgão. Essa interação faz com que os dois saiam ganhando: ganha o servidor com mais atenção do órgão, ganha o órgão com dedicação e responsabilidade do servidor.

Ainda segundo Chiavenato (2005), o capital humano é realmente um conjunto de talentos, mas para que seja excelente ele precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso.

É preciso enfatizar que o trabalho do servidor público também depende de condições adequadas para que seja exercida de maneira correta; do reconhecimento pela eficiência, para que o servidor sinta-se motivado em melhorar seu desempenho cada vez mais; do apoio dos colegas e trabalho em equipe, onde o objetivo maior é disponibilizar serviços públicos de qualidade para população.

Com um serviço de qualidade e um servidor motivado fica mais fácil cumprir o compromisso que a instituição tem com a população, ou seja, sua função social, que é realizar um serviço público que atenda aos anseios da sociedade, notadamente.

Motivar o servidor vai mais além de salários. Ou de um bom pacote de benefícios, diretos ou indiretos. O importante é que se tenha um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento dos servidores, um motivador que traga satisfação e que propicie um melhor desempenho nas suas atividades.

Nesse estudo de motivação e satisfação dos servidores, fazem-se necessários considerar os propósitos e os motivos que esses servidores veem no trabalho e, suas diferenças individuais, uma vez que os motivos que trazem satisfação necessariamente não são os mesmos.

Por existir em seu quadro, servidores de várias instituições da federação brasileira, o administrador ou gestor terá maiores dificuldades em implantar um sistema de valorização dos servidores e qualidade no serviço, já que cada um traz o conhecimento que adquiriu no seu órgão de origem e muitas vezes não se adéquam as demandas da PR.

Com este estudo, espera-se impulsionar a participação e o comprometimento dos servidores, a fim de atender as necessidades da organização e que as instituições públicas possam motivar os servidores a desenvolver cada vez mais sua função com vistas sempre em melhorias.

1.3 Relevância Acadêmica e Profissional do Tema

Esta pesquisa visa mensurar o grau de Motivação e Satisfação dos servidores da PR. Será muito oportuno para professores, alunos, servidores, administradores e gestores; para um futuro estudo; mais aprofundado, verificar como os programas motivacionais adotados pelas instituições afetam a motivação dos seus servidores.

Este estudo proporcionará também um aprofundamento sobre os programas motivacionais que trazem satisfação para os servidores e as instituições.

Como afirma Chiavenato (2008), uma pessoa pode estar satisfeita no seu trabalho, mas não estar motivada. A motivação é o grande motor de um órgão e o servidor motivado faz com que o grupo também fique motivado. A motivação pessoal e profissional é de grande importância, tanto na participação dos servidores, quanto do órgão. Essa interação faz com que os dois saiam ganhando: ganha o servidor com mais atenção do órgão, ganha o órgão com dedicação e responsabilidade do servidor.

1.4 OBJETIVOS:

1.4.1 Objetivos Gerais

Verificar a motivação e satisfação dos servidores da PR.

1.4.2 Objetivos Específicos

Identificar a percepção dos servidores sobre sua motivação e satisfação decorrentes das ações da PR.

Identificar a motivação como aumento da satisfação;

1.5 Justificativa

Motivações, satisfações pessoais e profissionais são caminhos a serem trilhados e não sonhos a serem alcançados tanto pelo órgão quanto pelos próprios servidores; o importante é saber o destino e ir pelo caminho que irá levá-los à realização profissional.

A preocupação existente relacionada às pessoas não se dá mais unicamente e exclusivamente ao fator produtividade. As organizações estão se conscientizando que, motivadas e satisfeitas, as pessoas serão conseqüentemente mais produtivas. A questão básica está na decisão entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Conforme afirma Chiavenato (2000, p. 20):

A tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar as pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas. Tratando-as como agentes ativos e proativos. Sobretudo, dotados de inteligência e criatividade, de habilidades mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais físicas ou artesanais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização

As organizações são uns verdadeiros seres vivos. Quando eles estão bem, tendem a crescerem; no mínimo, a sobreviverem. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às operações, com o aumento do capital, incremento, tecnologia e atividades de apoio.

Provoca o aumento de pessoas bem como a necessidade de intensificar a aplicação de atividades de apoio. Provoca a aplicação se seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis á manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso para assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia.

Quase tudo, portando, é feito por meio das organizações. Desde tempos pré-históricos existem organizações e pode-se mesmo dizer que existem organizações em outras espécies.

As organizações permitem-nos alcançar padrões mais elevados e uma qualidade de vida melhor. Um padrão de vida elevado requer alto padrão de consumo, ou seja, um alto padrão de consumo per capita.

Não adianta aumentarmos o consumo e, ao mesmo tempo, dividirmos esse consumo global por um numero maior de pessoas. Isso nos obriga a ter um alto nível de produção per capita, pois é impossível consumir sem produzir. Se desejarmos um alto nível de produção per capita, teremos que ter obrigatoriamente alta produtividade, a qual só se consegue por meio da especialização.

É impossível obter alta produtividade sem a especialização. A especialização, por sua vez, requer divisão de trabalho. Especialização e divisão de trabalho são dois conceitos intimamente relacionados, existindo mesmo em outras espécies. Foi a partir da divisão do trabalho em grande escala que a espécie humana teve condições de ampliar a produção e a poupança, e melhorou, e melhorar as condições de consumo das futuras gerações.

Existindo divisão de trabalho, é fácil concluir que será indispenável a troca dos bens e serviços produzidos pelos especialistas, pois o consumidor não consome o

que produziu, mas um bem ou serviço produzido por outrem, presumivelmente mais habilitado.

Uma organização é um sistema administrado, projetado e operado para atingir um conjunto específico de objetivos. Esse sistema processa recursos humanos financeiros físicos e de informação em saídas. Essas saídas são bens e serviços demandados pelo ambiente externo. Atingir essas demandas permite à organização alcançar seus objetivos.

2.1.2 O Sistema Organizacional e seu Ambiente Externo

Organização, como produto resultante do processo de organizar, é denominada, dentro do enfoque da teoria dos sistemas, sistema organizacional corresponde a um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente.

Tudo que exemplificamos como organização: empresas, universidades e escolas, entre outros, são sistemas organizacionais, pois satisfazem a essa definição. Um ponto importante dessa definição é o ambiente externo. Nenhuma organização está isolada, mas inserida num ambiente externo que atua sobre ela e sobre o qual ela também age.

Ao elaborar seus planos a empresa os faz considerando o ambiente em que esta inserida e, e muitos casos, procurando atuar sobre esse ambiente de modo, a modificá-lo a seu favor. Isso faz com que as organizações sejam caracterizadas como sistemas abertos. Um sistema fechado tem poucas entradas e saídas para o ambiente externo. Um sistema isolado, que não interage com o ambiente no qual está inserido.

O ambiente que circunda o sistema organizacional, e no qual ele vive, pode ser mais bem compreendido se o dividirmos o ambiente geral, ou macroambiente, que atua com ambiente no qual está inserido.

A interação do sistema organizacional com o ambiente no qual ele atua, cria nesse sistema, subsistemas específicos, que interagem, cada um deles, com setores

específicos do ambiente geral e, especialmente, do ambiente operacional. Assim surge o conceito de diferenciação no sistema organizacional.

2.1.3 Motivação no Ambiente de Trabalho

Nas organizações a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar seu colaborador. O colaborador deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras ou até mesmo um número. Conforme afirma Robinson (2005, p. 153):

Os líderes empresariais devem envolver-se pessoalmente no sistema de ideias por duas razões: para aprimorá-lo e supervisionar seu desempenho e para aperfeiçoar a própria competência. Os líderes empresariais devem envolver-se pessoalmente no sistema de ideias por duas razões: para aprimorá-lo e supervisionar seu desempenho e para aperfeiçoar a própria competência. O contato regular com os empregados os faz lembrar que a força de trabalho. É uma tremenda fonte de recursos, composta de pessoas cuidadosas e observadoras que vêm, com frequência, coisas que os gerentes não enxergam.

As organizações precisam aderir ao projeto de mover, agir e conduzir as pessoas para a satisfação. O estilo de sua operação, normas e regras, devem estar alinhadas ao estilo de seus colaboradores, e é possível seguir esta parametrização no ato da contratação, na avaliação diária, e na troca frequente de ideias.

Para motivar pessoas e a reciprocidade ser verdadeira entre empregado e empregador, o dinheiro nem sempre é o fator crucial, apesar de ser sempre a primeira ideia para motivar. Melhores salários também são importantes, mas, reconhecimento e recompensa devem andar lado a lado.

Existe um conjunto de motivações que são importantes, para poderem confiar e contar com os gestores, colegas de trabalho, e a instituição, como: trabalharem em um lugar limpo, seguro e confortável, ter perspectivas de crescimento na empresa, bons benefícios e posicionamento quanto a qualquer mudança.

Foi desenvolvido por Atkinson (1964) um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas:

- Todos os indivíduos têm motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados;
- A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo;
- As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, uns motivos especificam não influencia o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- Mudanças percebidas no ambiente resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada;
- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento e a mudança nesse padrão resultará em mudança de comportamento.

A motivação surge a partir da necessidade que o ser humano tem de receber recompensas, tanto financeiras quanto de autorealização, pelo bom desenvolvimento das atividades em uma organização. As pessoas precisam de motivos para trabalhar, se dedicarem, aprenderem, se comprometerem e buscarem as metas estipuladas e almejadas.

A motivação é de suma importância, não só nas organizações, mas sim na vida de cada um de nós. Cada ser humano possui sua própria motivação e esta pode ser estimulada com a satisfação de algumas necessidades que são julgadas como primordiais, muitas vezes um simples desejo torna-se a motivação de uma pessoa, e esse desejo a leva para conquistar seus ideais.

2.1.4 Clima Organizacional

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isso pode ser definido como estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de

segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a grupo social de estima e de autorealização.

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz de satisfação, animação das necessidades. O clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. Podendo, em casos extremos, chega a estado de agressividade, tumulto e inconformidade.

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui um clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas.

Esse clima organizacional está relacionado com a moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à organização.

Para Judge, Robbins e Sobral (2011) o clima organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho. Teixeira et al. (2005) define clima organizacional como: *“Percepções, opiniões e sentimentos que são expressos por meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento”*. Bowditch e Buono (1997) definem clima organizacional como:

Uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Conforme afirma Maximiano (2009), clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à instituição e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) o clima organizacional é:

[...] a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. É percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos. Este é o ambiente interno, onde os membros da

organização convivem entre si e, por esse motivo há uma ligação com grau de motivação e satisfação deles [...]

Também segundo Chiavenato (2008) a motivação de determinados comportamentos pode ser provocada através do ambiente organizacional que representa algumas propriedades. O clima organizacional contém a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente nos membros da organização e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Os aspectos da organização levam a diferentes espécies de motivação dos participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

2.1.5 O Princípio da Eficiência e da Eficácia da Administração Pública

Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesses processos.

Em termos econômicos, a eficácia de uma organização se refere à sua capacidade de satisfazer uma necessidade de sociedade através do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios.

Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira (the Best way) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa com os meios, com métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis.

Na medida em que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza os instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as bem feitas são as que realmente devem ser feitas, então ele está se voltando para a eficiência (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis).

Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma organização pode ser eficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia fosse bem maior acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria que uma empresa fosse igualmente eficiente e eficaz.

Assim, a eficiência para, Kartz e Kahn (1964), refere-se a quanto de entrada de uma organização resulta e quanto é absorvido pelo sistema. A eficiência relaciona-se com a necessidade de sobrevivência da organização. A eficácia organizacional relaciona-se com a extensão em todas as formas de rendimento para maximizá-las. O que é determinado pela combinação da eficiência da organização é seu êxito em obter condições vantajosas ou entradas que necessitam.

A eficiência busca incrementos através de soluções técnicas e econômicas, enquanto a eficácia procura a maximização do rendimento para a organização, por meios técnicos econômicos e por meios políticos econômicos.

Cada vez maior o nível de preocupação e a atenção dispensada pelos dirigentes das instituições públicas no tocante ao cumprimento de novel princípio constitucional da administração pública, insculpido expressamente no caput do art. 37 da Carta Magna através da Emenda Constitucional nº 19 de 05 de junho de 1998.

Trata-se do Princípio da Eficiência, cujo atingimento só será possível, indubitavelmente, se houver arraigado compromisso dos componentes da organização com o seu efetivo sucesso.

Os fatores preponderantes voltam-se, fundamentalmente, à forte orientação para a ação, focalização no cliente, trabalho participativo, valorização do servidor, comunicação franca e aberta, envolvimento total, foco no processo e melhoria contínua, comprometimento da alta direção, abordagem sistêmica, atuação baseada em fatos, desafio ao “status quo”, dentre outros.

Em estudo desenvolvido sobre o princípio da eficiência na administração pública, Santos (2003) destaca a mudança ocorrida na redação final do caput do art. 37 da Constituição Federal (CF), face à substituição da expressão qualidade do serviço prestado por eficiência, para enfatizar a intrínseca relação entre a eficiência e a qualidade. Barros (1992) acentua que:

No processo de entendimento do conceito de qualidade é importante perceber que sempre estarão envolvidos dois personagens principais: o produtor da qualidade, ou aquele responsável por gerar produtos ou serviços; e o consumidor ou cliente da qualidade, aquele que se utiliza desses produtos, ou é usuário dos serviços ofertados.

2.2 Satisfação no Trabalho

Para Robbins (2002) conceito de satisfação no trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho; as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da organização; suas tecnologias; metas; objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

No contexto da psicologia do trabalho a satisfação no trabalho é a atitude geral da pessoa face ao seu trabalho e depende de vários fatores psicossociais. Existem ainda outras conceituações que se referem à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação ou como estado emocional positivo. Alguns consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos.

A maioria dos executivos procura entender os efeitos e as relações da satisfação no trabalho sobre o desempenho de seus funcionários. Para analisar tal situação vários pesquisadores desenvolveram estudos que visam entender o impacto da satisfação no trabalho sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários.

Satisfação profissional é um atributo muito importante, que é frequentemente medido pelas organizações. A satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. Davis e Newstrom (1992, p. 125) afirmam:

A satisfação no trabalho é um fator crítico dentro do tema comportamento organizacional. Necessita, portanto, ser compreendido, acompanhado e trabalhado de modo a evitar os problemas potenciais da insatisfação que podem vir a prejudicar a vida das organizações.

Reverendo os estudos da área, pode-se perceber que a satisfação no trabalho tem sido definida quanto a seus aspectos causais mais relevantes e ao modo como eles podem ser combinados. Deve-se superar o medo e outras crenças improdutivas para expandir a visão pessoal ao nível mais alto possível, realizando o potencial máximo no trabalho e na vida.

Para a realização deste estudo, importa aprofundar mais as matérias teóricas relativas às características da função, uma vez que é sobre essas que o estudo irá incidir. Esta posição diz que “a satisfação expressa pelos indivíduos e pelos grupos seria assim uma resultante desta modalidade de pensamento social a que chamamos cultura organizacional, Lima (1995, p. 109).

A cultura organizacional é definida como o conjunto de assunções implícitas partilhadas por um grupo, e que determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos vários ambientes ou enunciando de modo distinto, pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam a forma de pensar e o comportamento dos indivíduos, Cunha; Rego e Cabral-Cardoso (2007).

Se as pessoas se sentem tratadas de forma justa com base nos resultados que recebem, ficarão satisfeitas. Um funcionário satisfeito não é necessariamente mais produtivo que um funcionário insatisfeito.

Às vezes acontece de as pessoas estarem felizes com seus empregos porque não precisam trabalhar muito! Mas a insatisfação no trabalho, agregada por muitos indivíduos, cria uma força de trabalho com mais probabilidades de exibir: rotatividade mais alta; maior absenteísmo; menor cidadania empresarial; mais queixas e processos; greves; furtos, sabotagens e vandalismo; e uma pior saúde física e mental (o que significa um stresse maior no trabalho, maiores custos com saúde e mais processos. Todas essas consequências da insatisfação são onerosas para a organização, seja direta ou indiretamente.

O trabalho desempenha na vida humana um papel fundamental de satisfação. Não se pode criar um padrão para que ocorra a satisfação no trabalho, pois vários estudos já comprovaram não haver uma receita básica, tudo depende do objetivo do trabalhador.

Um grupo defende o argumento de que pessoas mais velhas buscam níveis mais elevados de satisfação e autorrealização nos seus trabalhos; para estes o trabalho tem que oferecer desafios, autonomia e independência, caso contrário pode sofrer frustrações. O fato de muitos indivíduos ocuparem cargos aborrecidos, sem sentido, pode levar a problemas sociais graves.

2.3 Motivação

No âmbito organizacional, a motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual.

Como decorre da definição, a motivação não é uma característica individual, mas sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação. Três elementos podem ser destacados nessa definição de motivação - esforço, metas organizacionais e necessidades.

A motivação se refere a um esforço individual. Indivíduos motivados se esforçam mais, mas nem sempre na direção dos objetivos organizacionais. O desafio do administrador é canalizar esses esforços individuais para o alcance das metas organizacionais, buscando a melhoria do desempenho dos indivíduos no cargo.

De modo simultâneo, a motivação é um processo que busca a satisfação de alguma necessidade. Os indivíduos se esforçam como consequência do desconforto e da tensão criados por uma necessidade não satisfeita. O comportamento resulta da tensão gerada pelas necessidades internas e da busca em satisfazê-las.

Para a organização, a motivação dos trabalhadores no desempenho de suas funções deve ser consistente e compatível com a satisfação das necessidades individuais. Pessoas que perdem horas de trabalho navegando pela Internet ou

jogando conversa fora estão motivadas do ponto de vista individual, porque preenchem uma necessidade psicológica ou social, mas estão desmotivadas do ponto de vista organizacional.

A motivação e satisfação estão ligadas a aspectos psicológicos e de atendimento das necessidades de um indivíduo. Dessa forma, conforme Portal Educação (2012) existe dois fatores de motivação: humanos e motivacionais.

- Os fatores humanos estão ligados às condições de trabalho e conforto, que interferem na satisfação de cada pessoa. As relações com superiores, com as políticas da organização e as relações com os colegas são fatores que influenciam na motivação.
- Já os fatores motivacionais são os motivos que fazem uma pessoa se desenvolver enquanto ser humano, com suas potencialidades. Fatores como a responsabilidade, liberdade, capacidade, promoção e habilidades são determinantes na motivação; pressupõe-se que são estímulos internos.

Nogueira (2012) fala que ter pessoas qualificadas, satisfeitas e motivadas com o trabalho é fundamental para qualquer organização.

Para ter funcionários motivados e satisfeitos dentro das organizações depende-se de vários fatores, tais como: um salário adequado, benefícios, planos de incentivos, etc. Além disso, o poder da motivação pode gerar grandes resultados no desempenho das atividades dos servidores.

Como resposta para o problema da motivação, é necessário identificar e buscar ferramentas capazes de promover a satisfação e a motivação no trabalho para obter melhores resultados.

Para que as pessoas produzam mais e sintam-se realizadas, é necessário trabalhar a motivação e a satisfação dentro do seu ambiente social, profissional e familiar.

As intuições têm bons motivos para desejarem que seus servidores estejam satisfeitos, pois quando estão infelizes, podem cometer erros e também diminuir os níveis de desempenho, aumentando a sobrecarga operacional na organização, além

disso, o descontentamento de um servidor pode contagiar outros colegas de trabalho, deixando o ambiente de trabalho desagradável.

As grandes ideias embutidas no conceito de motivação são energia, força, motivo para a ação; tudo aquilo que produz em nós um determinado comportamento. A palavra deriva-se do latim "motivus" que significa tudo aquilo que movimenta; que faz andar. Essa energia é específica, ou seja, a um fim específico e possui três propriedades: direção, intensidade e permanência.

No campo da administração, uma pessoa está motivada quando demonstra um alto grau de disposição e empenho em uma determinada atividade. Como ela é específica e pessoal, pode ocorrer de a gestão, que dá motivação ao indivíduo não ser a desejada pela organização (greves, descomprometimento, roubos, sabotagens, absenteísmo).

Por isso, desde que a teoria comportamental da administração ressaltou a importância da motivação na produtividade das pessoas, o seu estudo tem despertado o interesse dos administradores, que pretendem canalizar a motivação para os objetivos organizacionais.

Torna-se necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, tanto para comportamentos de alto desempenho, quanto para indiferença, improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.

A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, como eles são entendidos, e colocados em prática. A motivação verdadeira nasce das necessidades, e a fonte para esta energia cria movimento e resultado, está nas molas de ações, e assim também são nas organizações. A motivação é sempre fruto de uma interação entre a pessoa e o ambiente.

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do colaborador para a organização, e estão associadas à produtividade e ao desempenho. Para Augusto Cury (2008) "Bons profissionais cumprem ordens, enquanto excelentes profissionais pensam pela empresa".

Os Behavioristas afirmam que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento. Acreditam que as pessoas se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações. Sua abordagem é histórica porque o que motiva o comportamento são as consequências dos efeitos produzidos pelo comportamento

dos indivíduos. Para eles, existe uma ligação necessária entre o estímulo externo e a resposta comportamental, uma espécie de acomodação do organismo vivo as modificações operadas no meio ambiente.

Pelo reforço ou recompensa, a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo, que leva ao movimento. Conforme Bergamini (2006, p. 59), A motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação Estímulo-Resposta (...) e que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma sequência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior.

Dessa forma, fica explícito que segundo essa corrente de pensamento as pessoas necessitam receber um estímulo positivo para que se mantenham motivadas a desenvolver suas tarefas cotidianas e que esse estímulo precisa estar presente no meio.

A administração busca contribuições para a teoria da motivação, na qual é abordada de uma forma dinâmica baseada em forças internas que direcionam o comportamento. Estas forças internas seriam os instintos que fornecem uma fonte fixa e contínua de estímulos, sendo consciente ou inconsciente. As pessoas por momentos estão conscientes das motivações de suas ações, só que algumas vezes são comandadas pela necessidade de liberação e satisfações dos instintos.

Segundo Frederick Herzberg (1987), “a produtividade se origina de fatores intrínsecos ao trabalho (motivadores) ou extrínsecos (ambientais). O ambiente e o próprio trabalho interagem para produzirem motivação”. Esta teoria se encarrega da seguinte questão: **O que faz as pessoas produzirem?** Segundo ela, as pessoas produzem a partir de dois tipos de fatores: Motivadores e Ambientais.

Os fatores motivadores: estão presentes no próprio trabalho, conteúdo e autonomia do cargo, natureza das tarefas. Estão sob o controle das pessoas, relacionadas com o que elas fazem e à forma como elas fazem; envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de autorealização.

Ou seja, caso se queira motivar, realmente, as pessoas, deve-se incentivar a sua autorealização; deve-se tornar o trabalho interessante e focar nos resultados;

deve-se dar a ela responsabilidade por resultados, permitir-lhe o crescimento e progresso nos seus anseios profissionais.

O reconhecimento para esses fatores não está em premiações e aumentos salariais. Eles tendem a virar o foco da motivação para a recompensa. E, assim, funciona como fator higiênico (não pode deixar de ser dado, ou gerará insatisfação).

Os fatores motivacionais respondem à pergunta: **Como usar as pessoas?** As pessoas devem ser sempre desafiadas em suas necessidades e reconhecidas em seus resultados. Atendendo à autorealização, a autoestima melhorará e as relações sociais também. Exemplos: O trabalho em si mesmo, realização pessoal, reconhecimento do trabalho, progresso profissional, responsabilidade, etc.

Os fatores Ambientais (ou higiênicos): salário, benefícios sociais, carreira, recompensas, reconhecimentos, tipo de gerência, condições físicas, ambientais, política da empresa, diretrizes, clima organizacional, regulamentos, normas internas. Circundam o trabalho, dão segurança, mas estão fora do alcance dos servidores.

São fatores de responsabilidade da organização. São chamados higiênicos porque são cíclicos, descrevem o ambiente em si e se comportam como as necessidades higiênicas: voltam ao ponto zero quando faltam.

Ou seja, se forem atendidos não geram motivação; apenas evitam a insatisfação, mas não necessariamente irão barrar a motivação. Os servidores continuam motivados, porém insatisfeitos. Ocorre que se os fatores geram apenas motivação, as pessoas continuam motivadas, porém insatisfeitas.

Se os fatores que geram a motivação também deixarem de ser oferecidos, a insatisfação irá apressar a queda da motivação. Se também deixarem de ser oferecidos, a insatisfação irá apressar a queda da motivação. A pessoa insatisfeita durante muito tempo acaba por perder, gradativamente, a motivação, ou, pelo menos atingi-la.

Os fatores ambientais respondem à pergunta: **Como tratar as pessoas?** Devem ser sempre bem tratadas; no mínimo, isso irá gerar um índice menor de insatisfação. Esses fatores devem ser simplificados e não utilizados para motivar, mas sim como responsabilidades naturais da instituição. Exemplos: condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, serviços sociais, carreira, cultura organizacional, relações hierárquicas, etc.

A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado, supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios, etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis.

Já as necessidades de motivação, estão diretamente relacionadas com o trabalho, com as responsabilidades, trata das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de suas tarefas individuais, criatividade, inovação.

Para Robinson (2005, p. 152) retirar dos empregados o direito de pensar é uma prática arcaica de administração. As empresas que adotam boas práticas administrativas incentivam as pessoas a pensarem e esperam que elas façam das ideias parte integrante de suas funções normais.

Há pessoas que tem a convicção de que o mais importante na vida é promover o valor que as pessoas têm. São consideradas como formadoras de talentos têm abertura e sensibilidade no sentido de buscar o que deseja mais produtivo para o outro, procurando identificar os seus problemas e ajudar naquilo que for possível.

Pessoas que estão sempre disponíveis para ajudar são idealistas e assumem a responsabilidade por estarem sempre envolvidas em causas importantes. Adotam atitudes de clara lealdade, mesmo que isto venha em prejuízo próprio. Essa disponibilidade nasce da grande sensibilidade que possuem com relação aos problemas dos demais.

Situações que trazem satisfação motivacional participativa: poder seguir orientação grupal, consultar pessoas e ser consultado por elas, usar os seus talentos pessoais para o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalha.

O organizador motivacional da ação traz implícito o desejo de fazer com que as coisas aconteçam. Sentem grande atração por situações em que são desafiadas a demonstram sua competência pessoal, devem vencer obstáculos. É aquele que assume o comando com facilidade, que é rápido no agir, demonstra marcante confiança em si, tem espírito inovador. Visto também como alguém que convence os demais pelo fato de possuir convicções firmes.

2.4 Qualidade de Vida no Trabalho

Segundo Chiavenato (2004), o termo QVT foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos servidores no desempenho de suas tarefas.

Posteriormente alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações na abordagem sociotécnica e da democracia industrial, atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho.

A QVT envolve e assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem estar e a satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho. Mais do que tudo, a QVT representa um intenso movimento em direção ao profundo respeito pelo bem estar das pessoas do ponto de vista biológico, psicológico e social.

No fundo, a QVT busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho.

O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas para alcançarem níveis de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente no trabalho que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. Também pode ser definida como:

- Conjunto de ações de uma instituição envolvendo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho;
- Representa a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, no contexto cultural, sistemas de valores em que vivem e em relação com objetivos, expectativas, padrões e conceitos. Trata-se de um conceito amplo, que inclui

saúde física, estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente;

- Resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzirem motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Afeta atitudes pessoais e comportamento relevantes para a produtividade individual e grupal como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor a organização.

Depreende-se do entendimento de Albrecht (1992, p. 24) apud Las Casas (1999, p. 20-21): "... proporcionar qualidade total em serviços é uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários". A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, servidores e administradores.

Em decorrência, uma instituição deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interage, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

As organizações diferem drasticamente na atenção que dispensam à QVT. As que são contra alegam que os programas de QVT não necessariamente fazem com que se crie mais afimco se a organização não atrelar diretamente recompensas ao desempenho individual. As que são a favor alegam que ela melhora a eficiência e a produtividade, para essas organizações QVT significa muito mais que a quantidade de produção no trabalho.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi aplicada no período de 09 a 13 de janeiro de 2017. Com servidores de vários setores da Secretaria de Administração da Presidência da República (SA/PR). Foram entrevistados quatro diretores e/ou coordenadores e aplicado um questionário com cinco perguntas subjetivas. Foi aplicada a escala de Likert, por ser um dos itens mais usados nesses tipos de pesquisas.

Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, onde foram analisados os dados decorrentes das pesquisas bibliográficas e documental, por meio da comparação da teoria com os resultados obtidos na pesquisa.

3.1 Sujeitos e Contexto da Pesquisa

A pesquisa contou com a participação de 30 servidores da SA/PR, que responderam um questionário objetivo de 25 perguntas de cunho qualitativo. E 04 diretores e/ou coordenadores das quatro diretorias existentes na SA/PR.

O local da pesquisa foi nas dependências do Palácio do Planalto – Praça dos Três Poderes – Brasília-DF. Com servidores requisitados e os que possuem cargo/função de DAS.

3.2 Coleta de Dados e Análise de Dados

Antes de iniciar foi apresentado para cada diretor e/ou coordenador o objetivo da pesquisa, como também nas outras etapas da pesquisa, foram apresentados: o pesquisador, a pesquisa, e o formulário onde foram respondidas as perguntas do questionário, como também os colaboradores que integraram esse momento inicial.

A pesquisa teve cunho qualitativo e se constituiu em coleta de dados efetuada in loco. Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de questionário fechado e entrevistas, bem como leitura de literatura existente. Como instrumento, foi utilizado um questionário para registro dos dados direcionado para servidores, além

de entrevistas individuais para diretores e/ou coordenadores, conduzidas pelo pesquisador, em local e horário preestabelecido.

Os questionários foram aplicados aos participantes de forma individual e foi entregue a cada um dando-lhes um prazo para as respostas e posterior devolução; já no caso das entrevistas, foram feitas individuais e conduzidas pelo pesquisador, em local e horário preestabelecido.

Na entrevista, foi levada em consideração a resposta do questionário subjetivo aplicado, as observações feitas, como também, a análise de documentos e pesquisas bibliográficas.

Na pesquisa de campo, foi apresentado um questionário com 25 perguntas fechadas, com 05 alternativas a serem respondidas objetivamente, por 30 servidores da SA/PR (**Apêndice C**), com as seguintes alternativas: **MS** - Muito Satisfeito, **S** – Satisfeito, **MI** - Muito Insatisfeito I - Insatisfeito e **ID** - Indiferente

Já na fase da entrevista, foram feitas 05 perguntas subjetivas dirigidas a 04 diretores e/ou coordenadores das 04 diretorias existentes na SA/PR (**Apêndice E**).

Este estudo efetivou-se mediante a aplicação de uma pesquisa com os servidores da PR, na qual foram realizados através de um questionário estruturado. Este método baseia-se na interrogação dos participantes para obter informações sobre comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações, estilo de vida (MALHOTRA, 2001).

Para melhor compreensão dos dados obtidos nesta pesquisa, apresentam-se inicialmente os dados de identificação dos órgãos de origem dos servidores na Tabela-2:

Tabela 2 - Identificação do Órgão de Origem dos Servidores Lotados na PR

ÓRGÃO DE ORIGEM	QUANTIDADE
AGU	01
BRB	01
CEB	01
CORREIOS (ECT)	05
DATAPREV	01
EBC	01
FAB	01
FUNASA	01
IDHAB	01
INFRAERO	01
IPEA	03
JUSTIÇA FEDERAL	02
MEC	01
MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA	01
MINISTÉRIO DA FAZENDA	01
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO	01
MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES	01
NOVACAP	01
PMDF	02
SEEDF	02
SERPRO	01
TOTAL	30

Fonte: Pesquisa de Campo Autor

O perfil dos servidores respondentes na Tabela-3.

Tabela 3 - Perfil dos Servidores Respondentes do Questionário

Servidor	Nível	Quantidade	Total
CARGO	Médio	22	30
EFETIVO	Superior	08	
FUNÇÃO GRATIFICAÇÃO	Supervisor	09	30
	Assistente	06	
	Secretário	02	
	Especialista	02	
	Auxiliar	01	
	DAS	10	
TEMPO NA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA	Até 05 anos	04	30
	06 a 10 anos	10	
	11 a 15 anos	07	
	Acima de 15 anos	09	
ESCOLARIDADE	Fundamental	01	30
	Médio	10	
	Superior	16	
	Mestrado	02	
	Doutorado	01	
FAIXA ETÁRIA	25 a 35 anos	01	30
	36 a 45 anos	11	
	46 a 55 anos	05	
	56 a 65 anos	12	
	Acima de 65 anos	01	
SEXO	Masculino	21	30
	Feminino	09	

Fonte: Pesquisa de Campo Autor

O perfil dos diretores/coordenadores entrevistados na Tabela-4

Tabela 4 - Perfil dos Servidores Entrevistados

Servidor	Nível	Quantidade	Total
DIRETORIA/PR	DIGEP	01	04
	DIGES	01	
	DILOG	01	
	DITEC	01	
ÓRGÃO DE ORIGEM	BANCO BRASIL	01	04
	EXÉRCITO	01	
	CODEPLAN	01	
	IPEA	01	
FUNÇÃO GRATIFICAÇÃO	DAS 101.5	01	04
	LETRA - A	01	
	DAS 101.5	01	
	DAS 101.5	01	
TEMPO NA PR	06 a 10 anos	03	04
	11 a 15 anos	1	
FAIXA ETÁRIA	36 a 45 anos	03	04
	46 a 55 anos	01	
ESCOLARIDADE	Superior	03	04
	Mestrado	01	
SEXO	Masculino	02	04
	Feminino	02	

Perfil dos Servidores Entrevistados e Respondentes do Questionário Subjetivo
Fonte: Pesquisa de Campo Autor

Nos dados apurados do perfil dos 30 servidores respondentes do questionário, foi constatado que, 21 são do sexo masculino e 09 do sexo feminino.

Dos 30 servidores respondentes verificou-se que a maioria é cedida da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) com um total de 05 servidores cedidos, seguido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), com um total de 03 servidores cedidos; depois a Justiça Federal (JFDF), Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) e Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), com um total de 02 servidores cedidos de cada um. O restante ficou

dividido com 01 servidor cedido dos seguintes órgãos: Advocacia Geral da União (AGU), Banco Regional de Brasília (BRB), Companhia Energética de Brasília (CEB), Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (DATAPREV), Empresa Brasil de Comunicação (EBC), Força Aérea Brasileira (FAB), Fundação Nacional de Saúde (FUNASA), Instituto de Desenvolvimento Habitacional do Distrito Federal (IDHAB), Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), Ministério da Educação e Cultura (MEC), Ministério da Aeronáutica (MAER), Ministério da Fazenda (MF), Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (MTPAC), Companhia Urbanizadora da Nova Capital (NOVACAP), Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO).

Os níveis de cargo efetivo dos servidores respondentes nos seus órgãos de origem são de 22 cargos efetivos de nível médio e 08 de cargos efetivos de nível superior. Possui nível de escolaridade superior, seguida de ensino médio.

Verificou-se também que a maioria se encaixa na Função e/ou gratificação de DAS, seguida de Supervisor e Assistente. Quanto a Faixa Etária, verificou-se que a maioria se encontra na faixa de 56 a 65 anos, seguida pelos que se encontram na faixa de 36 a 45 anos.

4 RESULTADOS

Segue os resultados obtidos das respostas do questionário na Tabela-5

Tabela 5 - Resultado Obtido das Perguntas do Questionário

RESULTADO OBTIDO DAS PERGUNTAS												
Nº	MS		S		MI		I		ID		TOTAL	
01	1	3%	19	64%	0	0%	10	33%	0	0%	30	100%
02	1	3%	18	61%	1	3%	2	6%	8	27%	30	100%
03	16	55%	10	33%	1	3%	3	9%	0	0%	30	100%
04	1	3%	27	91%	0	0%	1	3%	1	3%	30	100%
05	1	3%	26	88%	1	3%	1	3%	1	3%	30	100%
06	4	12%	18	61%	6	18%	1	3%	1	3%	30	100%
07	2	6%	14	48%	2	6%	12	40%	0	0%	30	100%
08	1	3%	26	88%	0	0%	1	3%	2	6%	30	100%
09	2	6%	26	88%	0	0%	2	6%	0	0%	30	100%
10	1	3%	26	88%	0	0%	1	3%	2	6%	30	100%
11	16	48%	12	40%	1	3%	1	3%	0	0%	30	100%
12	11	36%	17	58%	0	0%	0	0%	2	6%	30	100%
13	4	12%	22	76%	0	0%	4	12%	0	0%	30	100%
14	11	36%	16	55%	1	3%	2	6%	0	0%	30	100%
15	6	18%	22	76%	0	0%	2	6%	0	0%	30	100%
16	5	15%	23	79%	0	0%	2	6%	0	0%	30	100%
17	9	29%	18	62%	0	0%	3	9%	0	0%	30	100%
18	2	6%	15	52%	1	3%	2	6%	10	33%	30	100%
19	9	29%	13	47%	1	3%	6	18%	1	3%	30	100%
20	8	26%	18	62%	0	0%	3	9%	1	3%	30	100%
21	6	18%	21	73%	0	0%	0	0%	3	9%	30	100%
22	7	23%	3	9%	1	3%	2	6%	17	59%	30	100%
23	15	51%	12	40%	1	3%	1	3%	1	3%	30	100%
24	9	29%	6	18%	0	0%	3	9%	12	44%	30	100%
25	19	67%	6	18%	1	3%	2	6%	2	6%	30	100%

Fonte: Pesquisa de Campo Autor

4.1 Análises das Respostas dos Servidores Respondentes do Questionário

Na pesquisa de campo, foi apresentado um questionário com 25 perguntas fechadas, com 05 alternativas a serem respondidas objetivamente (**MS - Muito Satisfeito, S - Satisfeito, MI - Muito Insatisfeito I - Insatisfeito e ID - Indiferente**) por 30 servidores da PR, onde na tabela 2 (**Apêndice C**), são indicadas as respostas de todos os respondentes de forma global a serem analisadas conforme gráfico abaixo:

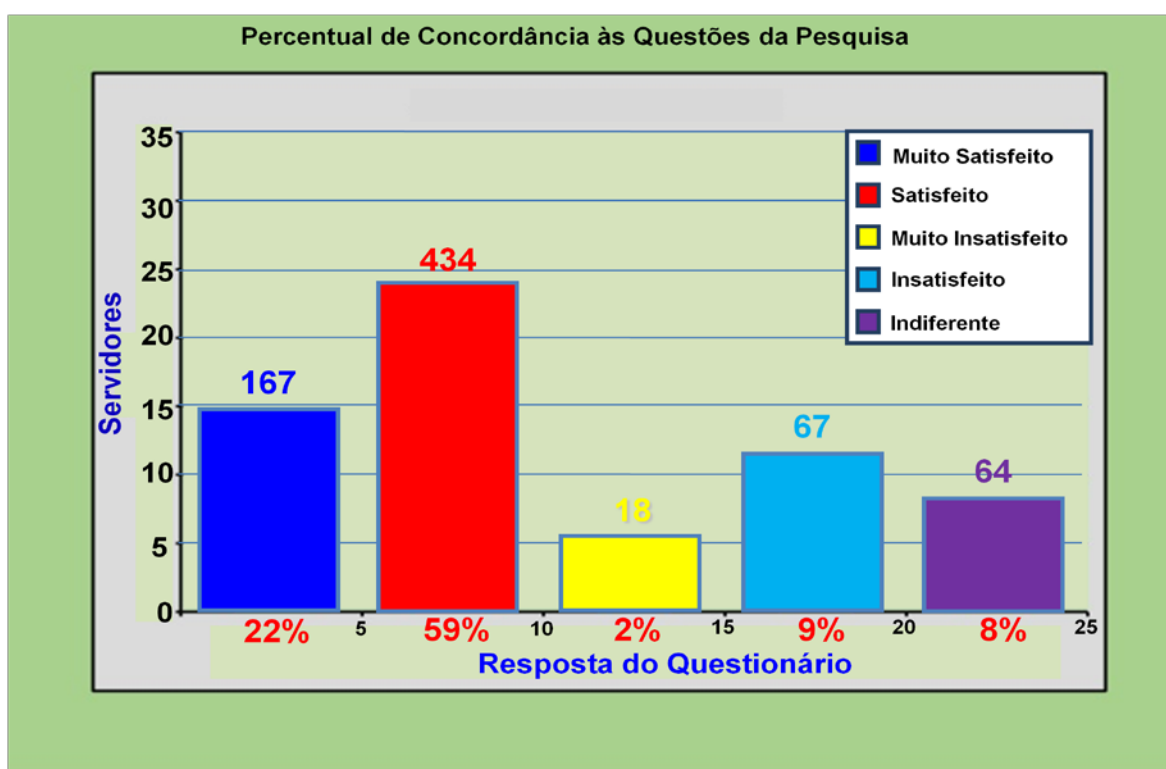


Figura 1 – Gráfico de Percentual de Concordância as Questões da Pesquisa

Fonte: Pesquisa de Campo Autor

Para melhor compreensão dos dados obtidos nesta pesquisa, segue abaixo na Tabela-6, as perguntas e a percentagem dos respondentes do questionário, seguida pelos relatórios.

Tabela 6 – Perguntas com o Percentual das Respostas Obtidas

Nº	QUESTÕES/PERGUNTAS	MS	S	MI	I	ID
01	Se tratando de motivação, como você se considera na Presidência da República?	3%	64%	0%	33%	0%
02	Em relação ao ambiente de trabalho na PR, como você se sente?	3%	61%	3%	6%	27%
03	Como você avaliaria a remuneração dos servidores da PR em relação aos salários pagos no mercado de trabalho?	55%	33%	3%	9%	0%
04	Em se tratando de bem-estar no ambiente de trabalho da PR, como você se sente?	3%	91%	0%	3%	3%
05	Como você se sente em relação ao seu salário, comparando-o com o esforço físico e mental e responsabilidade requerida pela função que ocupa?	3%	88%	3%	3%	3%
06	Como se sente em relação aos programas motivacionais já existentes na PR (Assistência Dentária Preventiva, Seminários, Cursos, etc.)?	12%	61%	18%	3%	3%
07	Como você analisa a sua motivação pessoal na Presidência da República?	6%	48%	6%	40%	0%
08	Como você se considera em relação ao seu chefe imediato referente à motivação de servidores?	3%	88%	0%	3%	6%
09	Como se sente em relação às ferramentas utilizadas no trabalho, acha que são eficientes e de qualidade?	6%	88%	0%	6%	0%
10	Como avaliaria os programas motivacionais. Eles Influenciam no desempenho, motivação pessoal e profissional dos servidores?	3%	88%	0%	3%	6%
11	Qual a sua avaliação ao vir trabalhar na Presidência da República em relação aos programas motivacionais e gratificações?	48%	40%	3%	3%	0%
12	Para você, como a PR o avalia quanto à capacitação no exercício de suas atividades?	36%	58%	0%	0%	6%
13	Como se sente no setor onde você está lotado. É um bom lugar para se trabalhar?	12%	76%	0%	12%	0%
14	Quanto ao senso de equipe, saber trabalhar em conjunto. Qual o seu grau de motivação?	36%	55%	3%	6%	0%
15	Qual o seu estado motivacional no trabalho? Ele influencia seu desempenho na PR?	18%	76%	0%	6%	0%
16	Está satisfeito com a progressão nas suas atividades?	15%	79%	0%	6%	0%

Continua

Conclusão

Nº	QUESTÕES/PERGUNTAS	MS	S	MI	I	ID
17	Como avalia o grau de relacionamento profissional adequado entre as pessoas de diferentes setores. Acha que a motivação faz a diferença na organização?	29%	62%	0%	9%	0%
18	Como se sente em relação seu Diretor/Coordenador. Eles fazem com que você se sinta motivado e satisfeito na PR?	6%	52%	3%	6%	33%
18	Como se sente em relação seu Diretor/Coordenador. Eles fazem com que você se sinta motivado e satisfeito na PR?	6%	52%	3%	6%	33%
19	Como se sente em relação à Função/Gratificação? Foi esse o motivo que o levou a ingressar na PR?	29%	47%	3%	18%	3%
20	Como considera a sua motivação na PR?	26%	62%	0%	9%	3%
21	Como se sente com a atual situação do país? Acha que trabalhar na PR influencia na sua situação pessoal?	18%	73%	0%	0%	9%
22	Se tivesse que retornar hoje para o seu Órgão de Origem? Como se sentiria?	23%	9%	3%	6%	59%
23	Como ficaria sua situação financeira se tivesse que retornar hoje pro meu Órgão de Origem?	51%	40%	3%	3%	3%
24	Como avaliaria a sua permanência na PR. Acha que os fatores motivacionais estão relacionados com os financeiros?	29%	18%	0%	9%	44%
25	Como avaliaria a sua permanência na PR relativa à falta de alternativas imediatas?	67%	18%	3%	6%	6%

De acordo com a resposta dos respondentes, 67% dos pesquisados concordam que a PR motiva seus servidores. Sendo que 3% se sentem muito satisfeitos e 64% satisfeitos. Não desprezando o resultado de insatisfeitos, que embora seja a metade dos que responderam satisfeitos, somando um total de 33% de insatisfeitos.

Um total de 64% dos servidores concorda que o ambiente de trabalho na PR proporciona motivação. Onde 3% se sentem muito satisfeitos com ambiente de trabalho na PR e 61% satisfeitos. Somando apenas um total de 9% dos respondentes que se sentem insatisfeitos, sendo que: 3% se sentem muito

insatisfeitos e 6% insatisfeitos. O restante, um total expressivo de 27% respondeu indiferente.

Já 88% dos respondentes concordam que é muito satisfatória a remuneração recebida em relação ao mercado de trabalho, sendo que 55% se sentem muito satisfeitos e 33% se consideram satisfeitos. Embora um total de 12% se considere insatisfeitos - distribuídos em: 3% muito insatisfeito e 9% insatisfeitos.

94% dos servidores questionados estão satisfeitos com o ambiente de trabalho da PR. Acham que proporciona bem-estar, distribuídos entre 3% que se sentem muito satisfeitos e 91% que sentem satisfeitos. Apenas 3% se sentem insatisfeitos. O restante 3% respondeu indiferente.

Quando questionados como se seus salários são compatíveis com as tarefas executadas, 3% se sentem muito satisfeitos e 88% satisfeitos, somando um total de 91%. Mas 3% se sentem muito insatisfeitos e a mesma quantidade, num total de 3% se sente insatisfeitos e acham que seus salários não são compatíveis com as tarefas por eles executadas. 3% se consideram indiferentes.

Muito satisfeito e satisfeito respondem por 12% e 61%, respectivamente, somando um total de 73% de satisfeitos, relativo à satisfação em relação aos programas motivacionais já existentes na PR. Muito insatisfeito respondeu 18% e 3% respondeu insatisfeito. 3% se consideram indiferentes.

No caso da motivação pessoal na PR, houve certo equilíbrio, onde 6% se sentem muito satisfeitos e 48% se sentem satisfeitos, somando um total de 54%. 6% se sentem muito insatisfeitos e 40% se sentem insatisfeitos, somando um total de 46% de insatisfeitos.

Em relação a seu chefe imediato 3% dos respondentes estão muito satisfeitos e 88% estão satisfeitos somando no total de 91% dos respondentes satisfeitos com seu chefe imediato. Apenas 3% se consideram insatisfeito e outros 3% se consideram indiferentes.

Quanto às ferramentas utilizadas no local do trabalho 6% responderam que se sentem muito satisfeitos e 88% responderam satisfeitos, somando um total de 94%. Apenas 6% se sentiram insatisfeitos em relação às ferramentas utilizadas no trabalho.

A respeito dos programas motivacionais 3% das pessoas responderam que se consideram muito satisfeitos e 88% responderam que se consideram satisfeitos, totalizando 91%. Apenas 3% se consideram insatisfeitos e 6% se consideram indiferentes.

48% das pessoas responderam que se sentiram muito satisfeitos quando decidiram vir trabalhar na PR e 40% satisfeitos, somando um total de 88%. Mas 3% responderam que se sentiam muito insatisfeitos e 3% se sentiam insatisfeitos, somando um total de 6% insatisfeitos. Mas que foram motivados pelo fator satisfação com as gratificações existentes na PR e que no órgão de origem não tinham.

Na opinião dos respondentes, 92% acham que a PR está satisfeita quanto a avaliação de suas capacidades no exercício de suas funções, sendo que 36% responderam muito satisfeito e 58% responderam satisfeitos. 6% responderam indiferentes.

Quanto ao setor de lotação, 88% responderam satisfeitos: desse total 12% responderam muito satisfeitos e 76% responderam que se sentem satisfeito. Mas a mesma quantidade de muito insatisfeito, 12% respondeu que se sentem insatisfeitos com a lotação.

Em se tratando de trabalho em equipe, um total de 91% respondeu que se sente motivado, sendo que 36% responderam que se sentem muito satisfeitos e 55% satisfeitos. 9% não se consideram satisfeitos com o trabalho em equipe, sendo que desse total 3% se consideram muito insatisfeito e 6% insatisfeitos.

Um total de 94% respondeu que se sentem motivados emocionalmente, sendo que 18% responderam muito satisfeitos e 76% satisfeitos, respectivamente. 6% responderam que se sentem insatisfeitos.

Nas progressões de atividades, um total de 94% dos respondentes estão satisfeitos com a progressão nas suas carreiras, onde 15% responderam muito satisfeitos e 79% satisfeitos, respectivamente. 6% responderam que se sentem insatisfeitos.

A grande maioria dos respondentes, num total de 91% acha que o relacionamento profissional e a motivação fazem a diferença na organização, onde

29% responderam muito satisfeitos e 62% responderam satisfeitos. Já 9% acham que o relacionamento profissional e a motivação não fazem a diferença na organização.

Em relação aos diretores e coordenadores, 6% dos respondentes estão muito satisfeito e 52% estão satisfeitos com a motivação e satisfação proporcionadas por eles, somando um total de 58% dos respondentes. 3% responderam que estão muito insatisfeitos e 6% responderam que estão insatisfeitos com seus diretores e coordenadores, somando um total de 9% que se sentem insatisfeitos. Não deixando de atentar para um total de 33% que respondeu indiferente

69,9% responderam que se sentem satisfeito em relação à função/gratificação e que esse foi o motivo que os levaram a ingressar na PR. Desse total, 29% responderam muito satisfeitos e 62% responderam satisfeitos. 21% responderam insatisfeitos, desse total 3% responderam muito insatisfeitos e 18% insatisfeitos. O restante, 3% respondeu indiferente.

A maioria respondeu que se sente motivado na PR, num total de 88%, sendo que 26% responderam estarem muito satisfeitos e 62% responderam estarem satisfeitos. 9% responderam que estão insatisfeitos. O restante, 3% respondeu indiferente.

A maioria se sente insatisfeito com a atual situação do país. Mas 91% responderam que por estarem na PR se sentem influenciados quanto a sua situação pessoal. Desse total 18% responderam muito satisfeitos e 73% responderam satisfeitos. O restante, 9% respondeu indiferente.

32% responderam que se sentiriam satisfeitos se tivessem que retornar para os seus órgãos de origem. Desse total 23% responderam que ficariam muito satisfeitos e 9% responderam que ficariam satisfeitos. Um total de 9% respondeu que ficariam insatisfeitos se tivessem que retornar hoje para os seus órgãos de origem, sendo que 3% responderam muito insatisfeitos e 6% insatisfeitos. Não deixando de atentar que um total expressante de 59% respondeu indiferente, ou seja, se tivessem que retornar hoje para o seu órgão de origem não iria fazer nenhuma diferença para esses servidores.

Já quanto à situação financeira, 91% responderam que ficariam satisfeitos com as suas situações financeiras se tivesse que retornarem hoje para os seus

órgãos de origem, ou seja, não ia mudar muita coisa para eles. Desse total 51% responderam muito satisfeitos e 40% satisfeitos. Já 6% responderam que não ia fazer diferença, sendo que metade deles, 3% respondeu muito insatisfeito e a outra metade 3% respondeu insatisfeito. O restante, 3% respondeu indiferente.

47% dos respondentes acham que as suas permanências na PR estão relacionadas com os fatores motivacionais e financeiros. Desse total 29% responderam muito satisfeitos e 18% satisfeitos. 9% responderam insatisfeitos e que as suas permanências na PR não estão relacionadas aos fatores motivacionais e financeiros. Mais um número expressante, num total de 44% que respondeu indiferente.

A grande maioria, num total de 85% respondeu que a sua permanência na PR se dá pela falta de alternativas imediatas. Desse total 67% responderam muito satisfeitos e 18% responderam satisfeitos. 9% responderam que estão insatisfeitos com as suas permanências na PR por falta de alternativas imediatas, ficando distribuídos entre 3% respondentes de muito insatisfeito e 6% respondentes de insatisfeito. 6% responderam indiferentes.

4.2 Resultados das Entrevistas

Na fase da entrevista, foram feitas cinco perguntas subjetivas dirigidas a 04 diretores e/ou coordenadores da PR (**Apêndice E**), onde as perguntas foram abertas, apresentando ampla variedade de respostas sendo expressas livremente pelos respondentes. Desenvolveu-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e relação permaneceram invariáveis para todos os entrevistados. Segui abaixo as respostas proferidas pelos respectivos respondentes e análise das mesmas:

A respeito de fatores motivacionais, todos os entrevistados foram bastante repetitivos ao afirmarem que a remuneração, o bom ambiente de trabalho (cooperativo, produtivo, agradável) conquistado pela equipe e a importância aos trabalhos desenvolvidos, são proporcionados por fatores como:

- Salário;
- Bom ambiente de trabalho;
- Horário flexível e baixa complexidade das tarefas;
- Condições adequadas de trabalho em relação a ferramentas de trabalho;
- Tranquilidade no ambiente de trabalho;
- Atividades interessantes;
- Participação nas escalas de viagens presidenciais;
- Função Gratificada;
- Escala de Trabalho;
- Trabalho em equipe;
- Chefia Imediata;

A respeito dos fatores desmotivadores as respostas foram muitas parecidas, quando concordaram que o não atendimento às demandas de melhoria dos sistemas informatizados com que a equipe trabalha; a preponderância de interesses particulares de certas pessoas e grupos com poder junto a autoridades e diretores ou coordenadores do órgão, em prejuízo dos interesses e trabalhos de outras pessoas e grupos e as interferências políticas ilegítimas nos desfechos das demandas do órgão, geram:

- Incompactibilidade nas Gratificações/Função;
- Falta de acessibilidade nas promoções;
- Plano de saúde que possa abranger a todos sem custos adicionais;
- Falta de perspectiva e iniciativa;
- Avaliação de desempenho pro forma e injusta pressão e falta de clareza nos objetivos da unidade;
- Atividade desinteressante e ambiente desagradável;
- Benefícios para o empregado e sua família;
- Manutenção de seus direitos adquiridos.

Os fatores citados acima indicam que há uma busca de oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento, onde o enfoque é tanto na carreira

como nas oportunidades que o órgão pode oferecer. Isto inclui o desenvolvimento pessoal, a aplicação de novas habilidades, as oportunidades de progresso e a segurança proporcionada pelo emprego.

Em relação às demandas de melhoria dos sistemas informatizados com que a equipe trabalha a oferta de cursos e treinamentos que sejam do interesse dos servidores e que de fato contribuam para sua maior motivação, desempenho e qualidade de vida no trabalho, tais como:

- Treinamento e plano de carreira;
- Liberdade institucional para negociar, realização de tarefas fora da PR;
- Trabalho em casa;
- Premiação por resultados obtidos e trabalho à distância.

A valorização profissional no ambiente de trabalho significa: gerar conhecimento, valorizar e respeitar os outros, elogiar e enaltecer. Receber elogios é motivador, estimulante e uma premiação; é maravilhoso ser elogiado.

Para manter a equipe motivada, todos confirmaram que o esforço é para manter sempre um ambiente de trabalho bom, cooperativo, ético e produtivo, oferecendo resultados relevantes para o exercício demandado pela PR, fazendo-se necessário:

- Valorização do ser humano, confiança, bom humor e atitude positiva;
- Criar clima de reconhecimento, de méritos, promovendo ambiente de interatividade social e abrindo espaço para a apresentação e debate de questões profissionais e de interesse geral;
- Manter tranquilidade diante de problemas e conversar abertamente sobre esses problemas, procurando encontrar soluções;
- Ter definição clara de objetivos, reconhecimento de resultados obtidos e tratamento isonômico;
- Bom relacionamento interpessoal;

Hoje o desafio dos gestores/administradores é motivar os servidores a crescerem, juntamente com o órgão. Caso isso não aconteça, poderá ocorrer um desastre. Com isso, foram categóricos ao afirmarem que tais programas motivacionais contribuem:

- Sim, embora pareçam insuficientes;
- Embora Contribuam, mas precisam ser melhorados e aperfeiçoados;
- Não, embora esses programas existam, o servidor não consegue participar por não ter tempo ou ainda porque não são acessíveis a todos;
- Isso é essencial para a organização, quanto mais satisfeito o funcionário ele produz mais e a organização ganha com isso. Um servidor valorizado tende a contribuir para a melhoria da organização.

Como foram bem colocadas nas respostas dos diretores e/ou coordenadores, a remuneração e o ambiente de trabalho fazem a diferença, mas não é tudo. É necessário fazer mais do que isso. Não se deve olhar a motivação apenas como uma coisa momentânea e sim como um processo contínuo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A PR não possui quadro próprio de pessoal. Portanto, compõe sua força de trabalho mediante a requisição/cessão de servidores pertencentes aos diversos órgãos e entidades da administração pública. A escolha das pessoas para o preenchimento dos cargos em comissão e das funções de confiança intermediárias é feito, diretamente, pelas áreas interessadas, de acordo com o perfil necessário.

As organizações devem estabelecer um contato direto com o seu maior projeto de vida, os colaboradores. A ação faz a união, e o despertar deste interesse Empregador X Empregado, faz toda a diferença para o sucesso. A felicidade, a importância, a humildade e a oportunidade de expor ideias fazem toda a diferença.

No âmbito pessoal ou profissional, deve-se estabelecer nosso próprio ponto motivacional e sempre estar dispostos a aceitar de forma transparente o que é melhor em nossa realidade atual, independente de como são as estruturas.

Caso esses servidores não se sintam satisfeitos com esse conjunto de fatores, isso gerará insatisfação e desmotivação. O que pode gerar consequências negativas para a organização e a população que depende desses serviços.

A realização da pesquisa na PR, com servidores de vários setores das 04 diretorias existentes, pode compreender cinco dimensões da satisfação no trabalho: a satisfação com os colegas, com seu chefe imediato, com seu salário, com a natureza do trabalho e com as promoções.

Na questão da escolaridade foi bastante surpreendente: 54% são de nível superior, enquanto que 33% são de nível médio. Os cargos de nível médio no órgão de origem equivalem a 74%, e os cargos de nível superior equivalem a 26% pois a maior parte desses servidores ocupa cargo técnico.

Uma possibilidade de investigação é que este resultado pode vir a justificar a insatisfação dos servidores com relação ao salário, já que eles recebem os salários relativos ao cargo/função e não a sua qualificação profissional. Talvez seja esse o motivo de muitos servidores não terem interesse em se qualificarem, ou até mesmo, fazerem uma reciclagem para atualização. Isto merece maiores investigações e aprofundamentos em estudos futuros.

Como os melhores cargos/função na PR são preenchidos por indicação política, segundo a opinião de muitos servidores, é melhor ter um apadrinhamento político do que uma qualificação profissional.

O tempo de exercício na PR ficou dividido de 06 e mais de 15 anos. O que justificou a faixa etária de servidores elevada. Os servidores chegam à PR, assumem uma função, não muito visada pelos políticos, e vão passando de governo para governo até se aposentarem ou irem para reserva (militares). É claro que a competência e dedicação desses servidores, também contam muito para justificar sua permanência na PR.

Na fase de entrevista, com questionário subjetivo, verificou-se que ficou meio dividida entre servidores entrevistados, quanto à escolaridade dos que têm apenas nível superior e os que são pós-graduados.

Pode-se observar também que a grande maioria, 33% possuem função de DAS. O que justificou a grande porcentagem de servidores satisfeitos. Talvez pelo fato de muitos desses servidores não possuírem órgão de origem, ou seja, terem apenas a função/cargo com DAS.

Os servidores, também se mostraram satisfeitos com a chefia imediata e seus colegas de trabalho. Esta satisfação pode estar vinculada ao relacionamento interpessoal onde foi citado na entrevista pelos diretores/coordenadores. Partindo do princípio de que essas duas dimensões avaliam o relacionamento entre indivíduos, e uma correlação entre eles.

Contudo, na análise organizacional, foi possível constatar que o empenho entre os servidores são satisfatórios, e com isso colaboram com o andamento das atividades. Razão porque a organização pesquisada apresenta uma boa porcentagem em relação ao ambiente de trabalho.

Outro ponto relevante para a organização foi em relação à gratificação, pois a maioria saiu de seus órgãos de origem devido a esse incentivo, que talvez não existisse no seu órgão de origem, ou eles não tinham acesso. Os servidores consideram essa gratificação como uma extensão ou complementação de seus salários.

O dinheiro é altamente motivador. O dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditam haver ligação direta ou indireta entre desempenho e o

consequente o aumento de remuneração. Se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhores desempenho, tendo em vista o resultado financeiro.

Os respondentes também se mostraram bastante satisfeitos com a natureza do trabalho, o que pode significar que os servidores estão alocados nos setores de acordo com seu conhecimento e suas habilidades.

Dessa forma, conforme afirma Chiavenato (2005), essa interação faz com que os dois saiam ganhando: ganha o servidor com mais atenção do órgão, ganha o órgão com dedicação e responsabilidade do servidor.

6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Motivação e a organização**. In: _____. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva 2005, p. 347-375.

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

ATKINSON, J. W. (1964). **Uma introdução à motivação**. Nova Iorque: Van Nostrand.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Sensibilizando para a qualidade**. São Paulo: Editora: Qualitymark, 1992.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. Administração: **Construindo vantagem competitiva**. Tradução de Celso A. Rimoli. Revisão técnica de José Ernesto Lima Gonçalves e Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 4. ed. reempr.— São Paulo, 2006.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília-DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 4.050 de 12 de dezembro de 2001, c/c a Lei nº 9.007**, de 1995. Dispõe sobre a criação dos cargos em comissão que menciona e dá outras providências.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Portaria nº 208/MP: de 25 de julho de 2006.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2008.

CUNHA, M.P.; Rego, A., Cunha; R. C. e Cabral-Cardoso, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: 6. ed. Editora RH, 2007.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira TL, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora: FGV, 2006.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez**: como motivar seus funcionários. Harward Business Review, setembro-outubro, 1987.

JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, M. L., Monteiro, M. B. e Vala, J. **A satisfação organizacional**: Oeiras: Celta Editora 1995.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MUSSAK, E. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.

NOGUEIRA, A. **Satisfação e motivação no trabalho**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-no-trabalho>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Motivação e satisfação**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/6197/motivacao-esatisfacao>>. Acesso em: 10 out. 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBINSON, Alan G. **Ideias para revolucionar sua vida**. São Paulo: Gente, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: 11. ed. Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: Ltr, 2003.

Secretaria de Administração da Presidência da República. Disponível em: <<http://www.secretariadegoverno.gov.br>>. Acesso em: 05 set. 2016.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

<<https://br.linkedin.com/in/sheila-saubermann-b2ab8960>>. Acesso em: 20 out. 2016.

<<https://www.google.com.br/search?q=Cíntia+Borboto,+consultora+de+RH&sa>>. Acesso em: 17 out. 2016.

<www.orcamentofederal.gov.br/...e.../plano_de_capitacao_servidores_da_sof.pdf> Acesso em: 08 nov. 2016.

<www.qualityoflifeobserver.com/.../does-love-belong... >. Acesso em: 14 nov. 2016.

<www.direitoshumanos.usp.br/.../declaracao-de-direitos-do-homem-e-do-...>. Acesso em: 26 out. 2016.

<www.direitodoestado.com.br/professor/Marciano-Seabra-Godoi>. Acesso em: 11 nov. 2016.

<www.consultasocio.com/q/.../maria-candida-baumer-de-azevedo-della-li...>.

Acesso em: 15 nov. 2016.



Universidade de Brasília
Departamento de Economia

APÊNDICE A

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA COM SERVIDORES DO PALÁCIO DO PLANALTO – PR.

À diretoria de gestão de pessoas da secretaria de administração da presidência da república/Pr.venho através desta, solicitar autorização para que o mestrando, do programa de pós-graduação desta instituição de **ENSINO SUPERIOR (UNB)**, possa realizar a coleta de dados prevista em seu projeto de mestrado.

Este projeto tem como objetivo pesquisar valorização do servidor e melhoria na qualidade do serviço público como fatores de motivação e satisfação

Pesquisa Realizada na Presidência da República

A previsão é que o mestrando realize os questionários e partilha com servidores do Palácio do Planalto em janeiro de 2017 por meio de no máximo cinco encontros.

Os servidores responderão a questões concernentes aos objetivos da pesquisa. Os encontros serão realizados nas dependências das coordenações. Cada encontro terá a duração de aproximadamente uma hora, ocorrendo em data e horário previamente agendado entre a coordenação, o mestrando e os servidores. O mestrando responsabiliza-se pela realização de um trabalho ético, ancorado em pressupostos teóricos e metodológicos e compromete-se a disponibilizar uma cópia do projeto e futuramente da dissertação para o Palácio do Planalto se assim desejar.

Brasília, 15 de janeiro de 2017

Mestrando: **Paulo Wildes Arnaud**

Orientadora: **Profa. Dra. Magda de Lima Lúcio**

Assinatura do servidor



APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO AOS PARTICIPANTES

PAULO WILDES ARNAUD, pesquisador responsável pela pesquisa intitulada: do curso de mestrado da Universidade de Brasília/**UNB**, convida você a participar desta pesquisa e pede consentimento para que seja entrevistado. A entrevista será realizada nas dependências do seu ambiente de trabalho e terá a duração de aproximadamente uma hora.

A pesquisa tem como objetivo investigar valorização do servidor e melhoria na qualidade do serviço público como fatores de motivação e satisfação pesquisa realizada na presidência da República.

A partir deste documento atribuem-se as garantias legais, baseadas na resolução cns 196/96, que atesta a concordância em participar da pesquisa e o direito de desistência se for de vontade própria, este documento também lhe assegura o direito a manter seu nome em sigilo, bem como a divulgação dos dados coletados na entrevista apenas para fins acadêmicos.

Não há previsão de ressarcimento ou indenização, tendo em vista as especificidades do trabalho a serem realizadas, qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimento entre em contato nos seguintes telefones: (61) 99623 9632, 3411-4053.

Brasília, 15 de janeiro de 2017

Assinatura do servidor



APÊNDICE C

QUESTIONÁRIOS SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS MOTIVACIONAIS E O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA.

Este questionário será utilizado para mensuração do grau de Motivação e Satisfação dos servidores da Presidência da República. Ao responder o questionário abaixo, o servidor estará contribuindo para a obtenção de dados relevantes que possa orientar a realização da pesquisa proposta para finalização do trabalho de conclusão do Mestrado Profissional da UNB-FACE do Curso de Economia, Administração e Gestão no Setor Público.

QUESTIONÁRIO

De acordo com as alíneas abaixo, marque com um **X** as seguintes questões:

MS - Muito Satisfeito

S - Satisfeito

MI - Muito Insatisfeito

I - Insatisfeito

ID – Indiferente

Nº	QUESTÕES/PERGUNTAS	MS	S	MI	I	ID
01	Se tratando de motivação, como você se considera na Presidência da República?					
02	Em relação ao ambiente de trabalho na PR, como você se sente?					
03	Como você avaliaria a remuneração dos servidores da PR em relação aos salários pagos no mercado de trabalho?					
04	Em se tratando de bem-estar no ambiente de trabalho da PR, como você se sente?					
05	Como você se sente em relação ao seu salário, comparando-o com o esforço físico e mental e responsabilidade requerida pela função que ocupa?					
06	Como se sente em relação aos programas motivacionais já existentes na PR (Assistência Dentária Preventiva, Seminários, Cursos, etc.)?					
07	Como você analisa a sua motivação pessoal na Presidência da República?					
08	Como você se considera em relação ao seu chefe imediato referente à motivação de servidores?					
09	Como se sente em relação às ferramentas utilizadas no trabalho, acha que são eficientes e de qualidade?					
10	Como avaliaria os programas motivacionais. Eles Influenciam no desempenho, motivação pessoal e profissional dos servidores?					
11	Qual a sua avaliação ao vir trabalhar na Presidência da República em relação aos programas motivacionais e gratificações?					
12	Para você, como a PR o avalia quanto à capacitação no exercício de suas atividades?					
13	Como se sente no setor onde você está lotado. É um bom lugar para se trabalhar?					
14	Quanto ao senso de equipe, saber trabalhar em conjunto. Qual o seu grau de motivação?					
15	Qual o seu estado motivacional no trabalho? Ele Influencia seu desempenho na PR?					
16	Está satisfeito com a progressão nas suas atividades?					

Continua

Conclusão

Nº	QUESTÕES/PERGUNTAS	MS	S	MI	I	ID
17	Como avalia o grau de relacionamento profissional adequado entre as pessoas de diferentes setores. Acha que a motivação faz a diferença na organização?					
18	Como se sente em relação seu Diretor/Coordenador. Eles fazem com que você se sinta motivado e satisfeito na PR?					
19	Como se sente em relação seu Diretor/Coordenador. Eles fazem com que você se sinta motivado e satisfeito na PR?					
20	Como se sente em relação à Função/Gratificação? Foi esse o motivo que o levou a ingressar na PR?					
21	Como considera a sua motivação na PR?					
22	Como se sente com a atual situação do país? Acha que trabalhar na PR influencia na sua situação pessoal?					
23	Se tivesse que retornar hoje para o seu Órgão de Origem? Como se sentiria?					
24	Como ficaria sua situação financeira se tivesse que retornar hoje pro meu Órgão de Origem?					
25	Como avaliaria a sua permanência na PR. Acha que os fatores motivacionais estão relacionados com os financeiros?					



APÊNDICE D

Perfil dos Servidores Respondentes do Questionário

Dados dos Servidores

Sexo: Masculino Feminino

Órgão de Origem: _____

Cargo Efetivo/Órgão de Origem: Nível Médio Nível Superior

Tempo na PR: Até 05 anos 6 a 10 anos
 11 a 15 anos Acima de 15 anos

Grau de Escolaridade: Fundamental Médio Superior
 Mestrado Doutorado

Função/Gratificação na PR: Auxiliar Especialista Secretário
 Assistente Supervisor DAS

Faixa Etária: 25 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 55 anos
 56 a 65 anos Acima de 65 anos



APÊNDICE E

Perguntas Subjetivas feitas para os Diretores/Coordenadores Entrevistados

01 - Aponte alguns fatores que você acredita serem os principais motivadores da sua equipe de trabalho.

02 - Aponte alguns fatores que você acredita ser os principais desmotivadores dos servidores no trabalho.

03 - Quais os recursos ainda não disponíveis seriam úteis como instrumentos de trabalho para motivar sua equipe?

04 - Quais os recursos/técnicas/atividades/posturas que você, no exercício de Diretor/Coordenador, utiliza para motivar sua equipe?

05 - Você considera que tais programas motivacionais (cursos, viagens, seminários, apresentações culturais, restaurantes, academia, salão/barbearia, etc.) contribuem para a motivação no trabalho?
