

**Simone Domingues**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E A  
RELAÇÃO COM O ATENDIMENTO PRESTADO:  
um estudo de caso**

**Florianópolis  
2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO  
E A RELAÇÃO COM O ATENDIMENTO PRESTADO:  
Um estudo de caso**

**SIMONE DOMINGUES**

**FLORIANÓPOLIS  
2000**

**SIMONE DOMINGUES**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E A  
RELAÇÃO COM O ATENDIMENTO PRESTADO:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (Área de Concentração: Ergonomia) da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.**

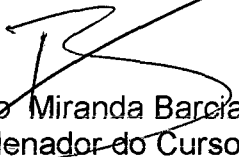
**Orientador: Prof. Roberto de Oliveira, PhD.**

**Florianópolis  
2000**

A SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SUA RELAÇÃO COM  
A QUALIDADE DO ATENDIMENTO PRESTADO:  
Um estudo de caso.

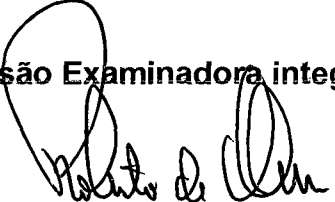
SIMONE DOMINGUES

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção (Área de concentração: Ergonomia) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Ricardo Miranda Barreira, PhD.  
Coordenador do Curso


**Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:**



Prof. Roberto de Oliveira, PhD.  
Orientador



Prof. Gilson Braviano, Dr.  
Membro



Prof.ª Maria Ester Menegasso, Dr.ª.  
Membro



Prof.ª Angelita do Livramento Bavaresco, Mestre.  
Membro

Às "*meninas*" da SMDSC,  
**Ana Meri, Angelita, Denise,  
Elisete, Fernanda, Gorete, Ivone,  
Silvia, Simone Sumar**, pela garra  
com que enfrentam a luta diária.

Ao **Aldo**, com quem  
compartilho minha vida pelo apoio,  
dedicação, respeito e amor meu  
sincero reconhecimento.

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos aqueles que colaboraram para a conclusão desta dissertação de mestrado e, em particular:

Ao Professor Orientador, **Roberto de Oliveira**, pela orientação, incentivo e acompanhamento do trabalho;

Ao Professor **Gilson Braviano**, pela co-orientação informal, apoio e incentivo dados no desenvolvimento deste trabalho;

À Professora **Ester Maria Menegasso**, pela participação como membro da banca examinadora;

À Professora e amiga **Angelita do Livramento Bavaresco**, pela participação como membro da banca examinadora;

Aos meus pais, **Dirceu e Cida**, pelo exemplo de perseverança, trabalho, dedicação e amor que me serve de base em todos os grandes momentos de minha vida;

A minha irmã **Chirley**, pelo incentivo que me levou a começar o mestrado e pela revisão de português deste trabalho;

Aos amigos **Ricardo Behr** e **Simone da Costa Fernandes**, pelo apoio, colaboração e incentivo no decorrer deste trabalho, bem como pela constante demonstração de amizade;

Ao **Valter Lopes**, pelo companheirismo no decorrer do curso;

A **Salete W. Corrêa**, Secretária Municipal da SMDSC de Palhoça, pelo apoio e incentivo durante todo o decorrer do curso de mestrado;

Aos **usuários** da SMDSC pela demonstração de fé e coragem com que enfrentam os desafios da vida;

A **DEUS**, pela sua presença constante.

# SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	01
1.1 INTRODUÇÃO .....	01
1.2 JUSTIFICATIVA .....	03
1.3 QUESTÕES DE PESQUISA .....	04
1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	05
1.5 PREMISSAS .....	05
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	06
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	07
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL .....	07
2.2 O SERVIDOR PÚBLICO: O RETRATO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	11
2.3 SERVIÇOS PRESTADOS PELO SETOR PÚBLICO .....	14
2.3.1 CONCEITUANDO SERVIÇOS .....	14



2.3.2	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS .....	16
2.3.3	SERVIÇO PÚBLICO .....	17
2.4	A QUALIDADE NOS SERVIÇOS .....	21
2.4.1	CONCEITO DE QUALIDADE .....	21
2.4.2	A QUALIDADE NOS SERVIÇOS .....	23
2.4.3	A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS .....	25
2.5	A QUALIDADE DO ATENDIMENTO NOS SERVIÇOS .....	31
2.6	A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS .....	33
2.7	A TEORIA DOS DOIS FATORES .....	35
2.8	A ERGONOMIA COMO ESTRATÉGIA NA BUSCA DE MELHOR QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	40
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	43
3.1	INTRODUÇÃO .....	43
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	44
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA .....	45
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	46
3.5	ESTUDO PILOTO .....	47
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	50
4.1	INTRODUÇÃO .....	50
4.2	AMBIÊNCIA DA SMDSC .....	50
4.3	PERFIL DAS SERVIDORAS DA SMDSC .....	53

4.4	FATORES DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DAS SERVIDORAS .....	59
4.5	A QUALIDADE DO ATENDIMENTO SOB A ÓTICA DO USUÁRIO .....	74
4.6	PONTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES ENTRE OS GRUPOS QUESTIONADOS .....	83
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	85
6.	ANEXOS .....	93
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01-	Fator Higiênico- Ambiente Físico .....	60
TABELA 02-	Fator Higiênico- Salário .....	61
TABELA 03-	Fator Higiênico- Política de Pessoal e Administrativa .....	63
TABELA 04-	Fator Higiênico- Relacionamento (Servidora x Chefia) .....	63
TABELA 05-	Fator Higiênico- Relacionamento (Servidora x Servidora) .....	64
TABELA 06-	Fator Higiênico- Relacionamento (Servidora x Secretaria) .....	64
TABELA 07-	Fator Higiênico- Benefícios .....	65
TABELA 08-	Fator Higiênico- Crescimento Profissional .....	65
TABELA 09-	Grau de Insatisfação das Servidoras .....	66
TABELA 10-	Fator Motivacional- Segurança no Cargo .....	67
TABELA 11-	Fator Motivacional- Imagem da Secretaria .....	67
TABELA 12-	Fator Motivacional- Autoridade x Responsabilidade .....	68
TABELA 13-	Fator Motivacional- Comprometimento x Participação .....	69
TABELA 14-	Fator Motivacional- Valorização x Reconhecimento Profissional ....	70
TABELA 15-	Fator Motivacional- Comunicação .....	71
TABELA 16-	Fator Motivacional- Identificação com o Cargo .....	72
TABELA 17-	Desenvolvimento Profissional .....	72

TABELA 18- Grau de Motivação / Desmotivação das Servidoras .....	73
TABELA 19- Fator Rapidez e Eficiência no Atendimento .....	78
TABELA 20- Fator- Paciência com o Usuário .....	78
TABELA 21- Fator- Ambiente Físico da Secretaria .....	79
TABELA 22- Fator- Percepção sobre Satisfação das Servidoras .....	79
TABELA 23- Fator- Serviços Prestados pela Prefeitura .....	80
TABELA 24- Fator- Interesse das Servidoras no atendimento .....	80
TABELA 25- Fator- Compromisso da Administração Municipal .....	81
TABELA 26- Fator- Competência das Servidoras .....	82
TABELA 27- Fator- Clareza e Objetividade .....	82

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	- GRÁFICO:	ORGANOGRAMA DA SMDSC .....	52
FIGURA 02	- GRÁFICO:	PERCENTUAL DE SERVIDORAS PESQUISADAS ..	53
FIGURA 03	- GRÁFICO:	DISTRIBUIÇÃO DAS SERVIDORAS FAIXA ETÁRIA	54
FIGURA 04	- GRÁFICO:	TEMPO DE SERVIÇO NO SETOR .....	55
FIGURA 05	- GRÁFICO:	TEMPO DE SERVIÇO NA PREFEITURA .....	55
FIGURA 06	- GRÁFICO:	NÍVEL DE ESCOLARIDADE DAS SERVIDORAS .....	56
FIGURA 07	- GRÁFICO:	CARGO OCUPADOS PELAS SERVIDORAS .....	58
FIGURA 08	- GRÁFICO:	FUNÇÃO EXERCIDA PELAS SERVIDORAS .....	58
FIGURA 09	- GRÁFICO:	ORIGEM DAS FAMÍLIAS DOS USUÁRIOS .....	75
FIGURA 10	- GRÁFICO:	DISTRIBUIÇÃO DOS USUÁRIOS POR SEXO .....	76
FIGURA 11	- GRÁFICO:	NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS USUÁRIOS .....	77

## **RESUMO**

O presente estudo se propõe a verificar a relação existente entre as condicionantes organizacionais relativas a satisfação e motivação das servidoras da Secretaria municipal de Desenvolvimento Social e Comunitário -SMDSC- do município de Palhoça/ SC, e a qualidade do atendimento prestado pelas mesmas aos usuários, tendo como estratégias básicas a valorização dos servidores públicos. Para tanto, considerou-se a percepção dos sujeitos envolvidos neste estudo. O trabalho se desenvolve através do método de estudo de caso, descrevendo e explicando os fatores de satisfação e motivação dos servidores de uma secretaria municipal e a sua relação com a qualidade dos serviços prestados aos seus usuários. Os resultados obtidos demonstram que embora as servidoras encontrem-se insatisfeitas e desmotivadas em relação às suas condições de trabalho, prestam um atendimento de qualidade na percepção de seus usuários. Pela análise dos resultados, faz-se necessário a implementação de programas que visem a valorização, capacitação e um melhor desempenho desses profissionais, promovendo desta forma um aumento da satisfação e motivação das mesmas.

**Palavras chaves:** Serviço Público, Satisfação e Qualidade no Trabalho

## **ABSTRACT**

The present study proposes to verify the existing relationship between organizational conditioning related to satisfaction and motivation of SMDSC servers from Palhoça, with the quality of the service rendered by themselves to the users, having as basic strategies the government officials valorization. Therefore, it was considered the perception of the subjects involved in this study. The work is developed through the case study method, describing and explaining the satisfaction and motivation factors of the servers in a municipal secretariat and its relationship with the quality of the service rendered to its users. The results obtained show that, however, the servers are dissatisfied and unmotivated in relation to their work conditions, they render a service of quality in the perception of the users. From the result analyses, it is needed a program implementation that searches for the valorization, capability and a better performance of those professionals, promoting in this way an increasing satisfaction and motivation of them.

**Key words:** Public Service, satisfaction and quality at work.

---

## CAPÍTULO 1

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

#### 1.1. Introdução

A competitividade trazida pela globalização às organizações acabou gerando uma grande preocupação com a qualidade de seus produtos e serviços. Mais do que nunca é preciso ajustar-se às mudanças e às exigências dos novos tempos para competir, para crescer ou simplesmente se manter no jogo competitivo do mercado.

Portanto, as organizações que desejam sobreviver precisam ser diferentes, inovadoras, criativas, flexíveis e mais ágeis. Precisam inovar suas políticas e suas relações, com vistas ao crescimento e permanência no mercado.

Dentro deste novo contexto organizacional, emerge como questão de destaque o potencial humano das organizações. As políticas de pessoal passam a exigir mais atenção daqueles que dirigem as organizações, uma vez que muitos administradores começam a perceber que a qualidade só pode ser gerada por quem tem qualidade.

Temas como motivação, satisfação, valorização e outros relacionados ao principal recurso de uma organização, ou seja às pessoas que integram e a fazem dinâmica, produtiva e com vida, passam a ser tônica de inúmeros estudos e programas.

A princípio, esta preocupação emergiu entre as organizações privadas, mas aos poucos o setor público também passou a fazer parte deste contexto.

Embora a competitividade não se constitua em uma preocupação inerente às instituições de caráter público, outros fatores certamente inquietam aqueles que as administram. O aumento do controle da população acerca das administrações públicas, seja através dos meios de comunicação ou através de outros mecanismos, talvez seja um dos principais motivos.



As últimas décadas foram testemunhas de transformações marcantes ocorridas tanto a níveis tecnológico, econômico como social. As pessoas, de um modo geral, passam a ter os limites de sua convivência ampliado pelos meios de comunicação, crescem os movimentos pela garantia dos direitos do cidadão, e cada vez mais as pessoas deixam de ser apenas telespectadores desta história e passam a fazer parte de um grupo, que busca garantir seus direitos de cidadão, seja através de movimentos ou associações organizadas, seja através de reclamações individuais nos balcões de atendimentos dos órgãos competentes.

Embora de forma ainda bastante tímida, algumas administrações públicas vem, sobrepondo-se à própria história, mudando a forma de administrar seus bens e serviços e estabelecendo uma nova relação com seus servidores e clientes, buscando assim o aumento da qualidade de seus serviços.

O crescente descrédito que vem marcando a figura do funcionário público induz a necessidade de resgatar a dignidade do servidor e valorizar seu trabalho a fim de que receba o respeito que merece. Para isso, faz-se necessário uma efetiva política de recursos humanos que atenda, simultaneamente, aos requisitos de suprimento de pessoal, reposição de mão-de-obra, treinamento e capacitação do servidor. Uma política que, partindo do tempo de serviço como forma de promoção do servidor, contemple preferencialmente o desempenho funcional e a dedicação do mesmo.

Muitas organizações, assim, passam a investir em seus funcionários, buscando através de pesquisas as percepções dos mesmos acerca dos objetivos da organização e de seu ambiente de trabalho, procurando oferecer-lhes um ambiente de qualidade para o desenvolvimento de suas tarefas. Para tanto, os conhecimentos em ergonomia podem ser considerados como um instrumento capaz de trazer melhorias não só quanto às condições de trabalho mas, também, relacionadas à organização deste, criando um processo de trabalho mais voltado ao ser humano enquanto trabalhador.

Neste sentido, entendemos que, condições de trabalho, remuneração e qualificação do servidor devem ser investigados como fatores que influenciam na qualidade do serviço.

Para CORRÊA (1993), a qualidade de vida no trabalho pode ser traduzida como segurança, higiene, conforto, descanso, lazer, novos desenhos de cargos, novas estruturas, melhor distribuição de trabalho, melhor remuneração, garantia de desenvolvimento e treinamento.

A este respeito, ALBRECHT (1992, p. 30), afirma que *"se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela"*. Complementa, ainda, afirmando que *"o modo pelo qual seus funcionários se sentem é o modo pelo qual os seus clientes irão sentir."*

Logo depreende-se que a qualidade das condições de trabalho e a qualidade dos serviços serão melhor definidas a partir dos indivíduos envolvidos.

Assim, nesta pesquisa, apresentaremos um estudo acerca da motivação e satisfação dos servidores públicos municipais, da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Comunitário de Palhoça, SMDSC, e sua relação com a qualidade dos serviços prestados, sob a ótica de suas servidoras e de seus usuários. Para tanto, nos apoiaremos no modelo teórico proposto por Frederick Herzberg, conhecido como "Teoria dos Dois Fatores".

O presente trabalho será estruturado da seguinte forma: Capítulo I - Além da introdução, apresenta a justificativa, os objetivos gerais e específicos, suas hipóteses e a delimitação do estudo; Capítulo II - apresenta o referencial teórico que serviu de base para a pesquisa; Capítulo III - traz a metodologia utilizada; Capítulo IV - apresenta a descrição e análise dos dados coletados. Encerrando o trabalho, apresentamos as conclusões e recomendações, bem como as bibliografias.

## **1.2. Justificativa**

A motivação para a presente pesquisa não advém apenas do clamor da opinião pública que vê, quase diariamente, nos meios de comunicação, reportagem ou matérias sobre o mau atendimento, prestado pelo setor público, mas também é fruto de uma série de questionamentos da mestranda no decorrer de sua vida profissional e

acadêmica, procedente do trabalho realizado na Prefeitura Municipal de Palhoça e dos contatos mantidos com seus servidores e usuários que a freqüentam.

A partir de um levantamento bibliográfico, constatou-se a existência de poucas pesquisas que relacionasse as condições de trabalho de servidores públicos à qualidade do atendimento prestado aos usuários, principalmente considerando a percepção dos sujeitos envolvidos.

Essa pesquisa pretende, portanto, concorrer para diminuir este vácuo na literatura, estudando os fatores intervenientes na satisfação e motivação dos servidores da SMDSC de Palhoça e a sua relação com a qualidade do atendimento prestado aos seus usuários, bem como contribuir para a realização de futuros estudos do gênero e afins.

A opção pela SMDSC se deve ao fato da pesquisadora fazer parte do grupo de trabalho da mesma desde 1989, o que de certa forma facilita o contato com as servidoras e seus usuários, bem como ao somatório de conhecimentos adquiridos por meio da experiência profissional.

### **1.3. Questões de Pesquisa**

- ✓ Quais as condicionantes organizacionais intervenientes nos níveis de satisfação e motivação das servidoras da SMDSC?**
  
- ✓ Existe correlação entre os níveis de satisfação e motivação das servidoras e a qualidade do atendimento prestado?**

## **1.4. Objetivos do Trabalho**

### **Geral :**

- Verificar a relação existente entre as condicionantes organizacionais, relativas a satisfação e motivação dos servidores da SMDSC de Palhoça, com a qualidade do atendimento prestado pelos mesmos aos seus usuários.

### **Específicos:**

- avaliar os níveis de satisfação e motivação dos servidores de SMDSC;
- avaliar a qualidade do serviço prestado pela SMDSC aos usuários, sob a ótica dos mesmos;
- verificar o nível de satisfação dos usuários com o atendimento prestado pelos servidores da secretaria;
- identificar a relação existente entre a qualidade do serviço prestado e do atendimento;
- avaliar a influência do nível de satisfação e motivação dos servidores no atendimento prestado pelos mesmos aos seus usuários;
- comparar a percepção dos dois grupos pesquisados acerca da qualidade dos serviços e atendimentos prestados.

## **1.5. Premissas**

### **Central:**

- a qualidade do atendimento prestado, pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Comunitário de Palhoça, está diretamente relacionada à satisfação e motivação dos seus servidores.

**Adjacentes:**

- embora apresentando baixos níveis de motivação e satisfação, os servidores prestam um atendimento de qualidade aos usuários,
- embora insatisfeitos com os serviços oferecidos pela Secretaria, os usuários apresentam-se satisfeitos com o atendimento prestado pelas servidoras da SMDSC.

**1.6. Limitações da pesquisa**

A pesquisa apresenta limitações operativas e metodológicas, dentre as quais, destacamos as seguintes: o método de estudo de caso, embora possibilite uma análise das variáveis em questão, não nos permite generalizar os seus resultados, isto é, as conclusões obtidas ficam limitadas a SMDSC; o número de informantes produziu uma amostra muito reduzida para se aplicar estatísticas na sua plenitude e por fim, o exíguo tempo disponível para a realização da pesquisa, frente ao grande volume e diversidade de dados a serem coletados e manipulados, foi outro fator limitante.

---

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA**

A sociedade vem testemunhando nos últimos anos transformações, ocorridas de forma acelerada nos mais diversos setores, destacando-se entre eles a universalização da informação, o desenvolvimento tecnológico e conseqüentemente a aceleração e expansão do processo produtivo.

De forma simultânea a estas transformações, desponta uma população diversa, ciosa do exercício da cidadania e de participação social e por muitas vezes, tolhida de seus direitos mais essenciais.

Por outro lado, o setor público no Brasil, principalmente quando se trata da administração municipal, parece viver alheio a esta realidade.

Uma máquina administrativa arcaica, por muitas vezes, sendo dirigida por pessoas despreparadas e um grande número de servidores desmotivados e insatisfeitos são hoje realidade em vários Municípios Brasileiros. O resultado desta combinação é, por muitas vezes, a prestação de um serviço de baixa qualidade aos seus usuários.

No decorrer deste capítulo, pretende-se apresentar o referencial teórico-empírico do estudo proposto, aprofundando-se as questões referentes ao estudo da administração pública municipal, e dentro desta, a compreensão do fenômeno da motivação e satisfação de seus servidores, bem como sua relação com a qualidade dos serviços prestados aos seus usuários.

#### **2.1. Considerações sobre Administração Pública Municipal**

Antes de entrarmos na questão da administração pública municipal propriamente dita, torna-se essencial abordarmos, mesmo que sucintamente, o conceito de administração pública.

Segundo MUJALLI (1997, p.22), "a Administração Pública, em sentido amplo, *é um complexo harmônico de órgãos e entidades, com os seus respectivos serviços, pelos quais o Estado realiza os seus fins, gerindo os bens, administrando e zelando pelo interesse da comunidade*".

Já no entender de AMATO (1971, p.43), "*Administração Pública em seu uso comum, é uma expressão genérica que indica um conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento e implementação de políticas públicas*".

Para WALDO (1971) a Administração Pública é uma atividade voltada para o interesse público e com um detalhe não menos importante, sua missão não é estabelecida dentro da organização, mas é estabelecida através de representantes eleitos, esperando que os serviços públicos espelhem necessariamente os interesses públicos.

A partir dos conceitos então apresentados, pode-se inferir que o princípio da Administração Pública deve fundamentalmente centrar-se na relação com o meio social na qual se encontra, considerando-se os fatores sociológicos, econômicos e históricos, o que dará à Administração Pública, um caráter particular em cada uma de suas esferas e locais de atuação.

Partindo-se ainda dos conceitos de Administração Pública ora apresentados, entende-se que a Administração Pública Municipal pode ser vista como o conjunto de atividades realizadas pelo governo municipal, especificadas e regulamentadas pela legislação municipal competente, tendo como objetivo satisfazer necessidades e/ou interesses da população do município. A partir da elaboração e execução de políticas sociais e urbanas.

Consubstanciadas pela Constituição Federal de 1988, mudanças significativas ocorreram no cenário político institucional, principalmente no que concerne a atuação nas três escalas de governo (federal, estadual e municipal) frente às políticas sociais e urbanas.

Segundo JOVCHELOVITH (1993, p. 24),

*"A Constituição Federal de 1988, inova em seus aspectos essenciais, especialmente no que concerne a descentralização político-administrativa, alterando as normas e regras centralizadoras e*

*distribuindo melhor as competências entre o Poder Central (União) e os poderes regionais (Estados) e locais (municípios)".*

Assim, a Constituição em seu artigo 30, especifica a competência dada aos municípios da seguinte forma:

*"Legislar sobre assuntos de interesse local; suplementar as legislações federal e estadual no que couber; instituir e arrecadar tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei; criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual, organizar e prestar diretamente ou sob regime de concessão ou permissão os serviços públicos de interesse local, incluindo o de transporte coletivo, que tem caráter essencial; manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental; prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população; promover, no que couber, adequado ordenamento territorial e da ocupação do solo urbano; promover a proteção do patrimônio histórico e cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual."*

Cabe ainda aos municípios organizar e disciplinar os seus serviços e servidores públicos, respeitando as normas da Constituição Federal e da Constituição Estadual, podendo instituir os seus Regimes Jurídicos de Trabalho (no plural, pois deixou de ser único), bem como os seus Estatutos dos Servidores e de seus Fundos de Previdência próprios. ALMEIDA (1999)

O município, a partir de então, conforme salienta NETTO (1994), tem se destacado como o ente da Federação que mais avançou no campo do desenvolvimento urbano, tendo implementado políticas urbanas e tomado iniciativas que resultaram na melhoria dos serviços públicos, atuando em áreas onde a presença da União tradicionalmente ocorria.

Ainda para NETTO (1994, p.13), "os municípios tiveram ampliado sua atuação no campo do desenvolvimento urbano, pelas seguintes razões:

- *fortalecimento da autonomia municipal na Constituição de 1988, que reconheceu o município como Ente da federação, o qual passou a se reger por uma Lei Orgânica própria;*
- *fortalecimento das finanças municipais através da reforma fiscal, criando novos tributos municipais e ampliando sua participação nas transferências;*



- *atribuição de novas competências aos municípios e instituições de novos e importantes instrumentos de política urbana;*
- *definição de novas responsabilidades a serem compartilhadas com a união e com os Estados no campo do desenvolvimento urbano e do meio ambiente;*
- *reconhecimento de que a instância municipal é a mais adequada para assegurar a participação popular no processo de planejamento e implementar ou melhorar os mecanismos de controle social da ação governamental, conforme dispõe a atual Constituição;*
- *pressão da população, em face da crescente deterioração das condições de vida nas cidades, pela melhoria dos serviços urbanos e das condições de moradia e do meio ambiente;*
- *democratização do país que levou à mobilização política da sociedade, cobrando das administrações locais uma ação afirmativa em defesa da função social da cidade e do meio ambiente e respeito aos direitos de cidadania".*

Como pode-se perceber, a gestão urbana, neste novo contexto político-institucional estabelecido pela Constituição Federal, passa a ser função predominante do Governo local.

No entanto, torna-se indispensável a cooperação da União e dos Estados para com municípios na promoção do desenvolvimento social, uma vez que não pode-se desconsiderar a sua importância para o desenvolvimento do país como um todo.

A cooperação intergovernamental é necessária para enfrentar algumas questões substantivas ainda não resolvidas ou que carecem de revisão e aprimoramento institucional. São questões a serem enfrentadas a partir de um diálogo de alto nível sobre política urbana, no âmbito do Executivo e do Legislativo, nas três esferas de Governo, sempre ouvida a Sociedade Civil organizada. (NETTO, 1994)

Ainda para este autor, somente o empenho dos dirigentes municipais e os seus esforços em melhorar a eficácia da gestão municipal não poderão, por si sós, ou mesmo com o apoio da população, superar as dificuldades que afetam as condições de vida urbana e a governabilidade das cidades brasileiras. O desafio é vencer as barreiras políticas e institucionais existentes, a fim de desenvolver um esforço de cooperação intergovernamental visando a retomada do desenvolvimento.

Com efeito, a participação da sociedade organizada também adquiriu novos contornos e dimensões a partir da atual constituição, tendo em vista os princípios

constitucionais, que privilegiam uma democracia participativa, prevendo a intensificação e diversificação das demandas e pressões da comunidade sobre o executivo e o legislativo.

O município é o nível do governo mais próximo do cidadão e é no município que as pessoas moram, trabalham, enfim desenvolvem suas atividades cotidianas. É no município onde se encontram com mais propriedade a prestação (por parte da Administração Pública) e o usufruto (por parte do cidadão) aos serviços públicos. Por isso a prefeitura é o nível de governo mais sensível às pressões quanto à direção, quantidade e qualidade dos serviços públicos.

## **2.2. O servidor público: o retrato da administração pública**

A crise vivida pela administração pública no País, acabou gerando um desgaste na figura de seus servidores frente à sociedade.

A escassez e a baixa qualidade dos serviços que são oferecidos à população, fazem com que a mesma revolte-se com o único representante deste setor com o qual mantém contato direto, ou seja, o servidor.

O servidor público acaba, muitas vezes, servindo-se de escudo entre aqueles que mantêm o poder nas instituições públicas e seus usuários.

Além disso, o gasto com a folha de pagamento, tem sido um dos principais vilões da crise financeira a qual as administrações públicas vêm atravessando.

Certamente que não se desconhece que os gastos com o pessoal têm sido um fator importante na formação do déficit público brasileiro, mas com certeza não deve ser o principal responsável pela crise das finanças públicas, nem tão pouco pela instabilidade econômica.

Além disso, a falta de uma política coerente e correta de recurso humanos no setor público, acaba propiciando a ocorrência de perdas e desmandos que resultam em um tom de oposição ao bom funcionamento, dentro de um quadro de deterioração das finanças públicas.

Para CHAHAD (1993, p.17), *"os funcionários públicos são um grupo transparente, que acaba sendo penalizado pelos males estruturais das finanças públicas, ainda que delas sejam apenas uma parte. A isso se associa o quadro de desigualdades e a forte dose de corporativismo existente em determinados segmentos do funcionalismo público..."*

Sem dúvida, os gastos com pessoal se traduz em uma questão de difícil tratamento, uma vez que deve-se considerar vários fatores, tais como a política salarial, o emprego necessário a uma adequada oferta de serviços públicos e a formação dos recursos humanos no setor público.

Neste sentido, CHAHAD (1993) ressalta que a dificuldade de se resolver tal questão advém não só da necessidade de cortar gastos, mas também do envolvimento do elemento humano, dos aspectos socioculturais e do intrincado lado político.

Ainda segundo CHAHAD (1993, p.16), *"a questão do tratamento a ser conferido ao funcionalismo tem de ser colocado numa perspectiva de valorização do servidor público, através de uma verdadeira política de recursos humanos, simultaneamente a uma significativa melhora da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população"*.

Procedimentos transparentes de nomeação, concurso público, bem como de acesso, da promoção e de recebimento de benefício, por exemplo, são pré-requisitos de um bom posicionamento frente a uma campanha de valorização dos funcionários e conseqüentemente na melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

A política de pessoal, adotada no setor público brasileiro no decorrer de nossa história, fez com que ocorresse uma dicotomia no mercado de trabalho, dividindo-o em dois setores bastante distintos - público e privado.

A diferença entre os dois setores, começa na forma de contratação, passando por políticas bastante distintas de formação, treinamento e remuneração.

Enquanto no setor privado a política de pessoal, de um modo geral, dá ênfase à qualificação de um candidato a um determinado cargo, no setor público, em via de regra, a contratação ocorre a partir da influência política deste candidato.

Do mesmo modo, o apadrinhamento político vem definindo as formas de promoção e remuneração dentro do setor público, gerando por parte dos servidores, em alguns momentos, um sentimento de revolta ou, às vezes, de comodismo frente à sua situação de trabalho.

Neste sentido, CHAHAD (1993) defende que o setor público precisa desenvolver novos parâmetros de remuneração para os funcionários públicos, desenvolver métodos de revisão periódica da estrutura e dos níveis de remuneração tendo como ponto de referência os padrões praticados no mercado.

Evidentemente que a falta de uma política de pessoal, que priorize o desempenho e a eficiência bem como possibilite a formação e aperfeiçoamento de seus servidores, acaba comprometendo a qualidade dos serviços prestados pelos mesmos. De acordo com vários autores, a qualidade dos produtos e serviços está diretamente relacionada com a motivação e a satisfação daqueles que os produzem.

A este respeito, GRILLO (1983) argumenta que pode-se constatar um desequilíbrio nas normas que regem a organização de serviço público, com repercussões altamente negativas no comportamento dos recursos humanos responsáveis pela condução da administração, na qual a grande maioria encontra-se desmotivada para o exercício das tarefas que lhe são atribuídas.

Deste modo, não há como ignorar que a ausência de uma verdadeira política de pessoal destaca-se, talvez, como um dos principais fatores da falta de qualidade dos serviços prestados pelo setor.

## 2.3. Serviços Prestados pelo Setor Público

Para se chegar ao conceito de Serviço Público, é importante que se estude antes o conceito de serviços, considerando-se suas características e variedades. A partir de então, passaremos as considerações a respeito dos serviços públicos, tratando em particular da prestação dos mesmos no contexto municipal.

### 2.3.1. Conceituando Serviços

O crescimento acelerado da indústria de serviços face ao momento de expansão em que atravessa a sociedade, vem despertando a atenção de estudiosos e pesquisadores.

Vários são os autores que abordaram o conceito de serviços em seus estudos, porém, conforme URBAN (1994), nenhuma definição é completa.

KOTLER (1991), define serviço como qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada a produto físico.

Para COBRA (1986) "*o serviço é comercializável isoladamente; produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, não se experimenta antes da compra, mas permite satisfação de desejos e necessidades dos clientes*".

De fato, o que se percebe é que o serviço representa um fenômeno multiface e abrangente.

JURAN & GRZYNA (1993, p.304) definem serviço de forma simples, porém precisa, como "o trabalho desempenhado por alguém".

Na definição de GRONROOS (1995),

*"serviço é uma atividade de natureza mais ou menos intangível, que normalmente acontece mediante a interação entre o usuário e o funcionário e/ou recursos físicos e/ou os sistemas da empresa prestadora de serviços, fornecidos como soluções para os problemas do usuário"*.

Para NORMANN (1993), um produto físico pode ser claramente descrito em termos de seus atributos, se não de suas funções: tamanho, partes, materiais e assim por diante. Um serviço não pode ser facilmente especificado nem realmente demonstrado antes da compra.

Segundo COBRA (1992, p.55),

*"os serviços são hoje, em nosso país, responsáveis por mais de 50% do PIB (produto Interno Bruto). Ademais, hoje, o sucesso de 'produtos' dependeu em grande parte do mix e da qualidade do composto de serviços oferecidos. A preocupação básica de produtos e serviços é compatível a fabricação com a satisfação da necessidade e desejos dos consumidores".*

No entendimento de QUINN (1996, p.34), "as indústrias de serviços" incluem transporte, comunicações, serviços financeiros, comércio atacadista e varejista, a maioria dos serviços de utilidade pública, serviços profissionais: jurídicos, de consultoria e contábeis, de entretenimento, de atendimento a saúde, de sistema de entrega, e assim por diante, no setor público. Atividades de serviço incluem as de armazenamento, de comercialização, de vendas, de pesquisa de mercado, de distribuição, de reparos e atividades tecnológicas, que podem ser realizadas dentro de uma firma integrada, manufatura ou serviço; ou por uma firma separada, como uma empresa de pesquisa de mercado ou contábil. O elemento comum entre todas essas atividades e as indústrias é a predominância da administração do intelecto, em vez da administração de coisas físicas, na criação do valor adicionado. Na verdade, as linhas divisórias entre essas duas coisas estão sendo rapidamente apagadas.

Uma característica significativa na prestação de serviços refere-se à variedade de níveis de qualificação exigidos nos mesmos. Encontram-se neste setor, desde pessoas de muito baixa qualificação, que realizam tarefas simples e ou pouca exigência técnica, até profissionais com alta qualificação que realizam trabalhos com alta exigência cognitiva.

Neste momento de transição, pelo qual passa a sociedade, com a globalização de mercado, os serviços passam a ser o diferencial inclusive dos produtos. Hoje, mais do que a qualidade do produto, exige-se um atendimento de

qualidade na hora da compra e até mesmo a garantia de assistência técnica, no caso do mesmo, por ventura, apresentar algum problema futuro.

Conforme aponta QUINN (1996, p.38), " a causa básica dessa grande transformação econômica, pela qual estamos passando, é a emergência do intelecto e da tecnologia sobretudo em serviços, como bem altamente alavancáveis".

### 2.3.2. Características dos Serviços

Considerando as definições apontadas no item anterior percebe-se que os serviços apresentam algumas características peculiares, que devem ser consideradas quando o objetivo é o alcance da qualidade.

Segundo COBRA (1986, p.57), a prestação de serviços apresenta seis características que são:

*"1. Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis: produto é objeto; serviço é o resultado de desempenho. Quando o serviço é vendido, não há nada mostrado que seja tangível. Os serviços são consumidos mas não podem ser possuídos.*

*2- Os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos: os serviços são usualmente vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo: ao dar aula o professor produz o serviço educacional que o estudante vai consumindo.*

*3- Os serviços são menos padronizados e uniformes: mesmo que os serviços sejam baseados em pessoa e equipamentos, o componente humano prevalece.*

*4- Os serviços não podem ser estocados: uma vez produzido, o serviço deve ser consumido; não é estocado para a venda e consumo futuro.*

*5- Geralmente não podem ser protegidos por patentes: os serviços são facilmente copiados, razão pela qual é interessante que desfrutem de boa imagem de marca.*

*6- É difícil estabelecer o preço: os custos de produção dos serviços variam em virtude de serem apoiados em trabalho humano estipulado subjetivamente."*

Somando-se as referidas características, apontamos também a heterogeneidade dos serviços, visto que os mesmos decorrem da ligação do fornecedor e do cliente, e dependem sobretudo de quem, quando, onde e como é provido.

De forma geral percebe-se que os serviços não podem ser gerados de forma centralizada, dificultando assim o controle em termos de unicidade e coerência. Também não há como se estabelecer um controle prévio sobre a produção, uma vez que são produzidos e consumidos de forma simultânea.

Entretanto, a prestação de bons serviços nunca é acidental. Empresas que atendem bem o consumidor fazem disso prioridade em todos os níveis da organização e criam valores e estratégias constantes.

Assim, o momento de contato com a clientela se traduz no principal fator a ser considerado na produção de um serviço, já que este será o único momento da produção e da consumação do mesmo.

Segundo FERREIRA (1999, p.43 ), *"o produto final de uma serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa"*.

Conclui-se então que, para avaliar-se a qualidade de um serviço, deve-se considerar a princípio dois componentes: como este serviço está sendo oferecido e como o cliente o percebe.

Isto torna a administração da qualidade de serviços muito mais trabalhosa do que a de um produto. Em geral, os serviços apresentam um número maior de características do que os produtos, e sobretudo, características mais invisíveis. Sendo que sua produção e consumo acontecem simultaneamente.

### **2.3.3. Serviço Público**

O serviço público é fundamental para a Administração Pública, uma vez que é através dele que se estabelece o vínculo entre administração e a população.

Cada vez mais, estudiosos dedicam-se ao estudo deste tema, que atinge de forma direta ou indireta toda a coletividade. Deste modo, iniciaremos este tópico, apresentando alguns conceitos aduzidos por alguns estudiosos do assunto.



Segundo MEIRELLES (1988), serviço público *"é aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, são normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado"*.

Daí infere-se que os serviços públicos se constituem nas atividades necessárias à satisfação das necessidades coletivas de uma dada população, sendo que tais necessidades variam conforme as características culturais, sociais, políticas e econômicas de cada população.

Para CRETELLA JUNIOR apud MUJALLI (1997, p.9), o serviço público se constitui *"em toda atividade que o Estado exerce, direta ou indiretamente, para a satisfação das necessidades públicas mediante procedimento típico do direito público"*.

E para Celso Bandeira de Melo, apud MUJALLI (1997, p.11),

*"o serviço público, é toda atividade ou oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de direito público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituídos pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo"*.

Daí depreende-se que o conceito de Serviço Público se estabelece a partir do contexto econômico, social e cultural de cada comunidade, em cada momento histórico.

MUJALLI (1997, p.13), afirma que os serviços públicos podem ser enumerados nas seguintes categorias:

- " - Serviços de utilidade pública: são todos que a administração presta diretamente ou admite que sejam prestados por terceiros (permissionários, concessionários ou autorizados) por reconhecer a sua conveniência (não essencialidade ou necessidade) à coletividade, nas condições regulamentares e sob seu controle. Ex.: transporte coletivo, telefone, energia elétrica, etc.)
- Serviços próprios ao Estado: são os que se relacionam diretamente com as atribuições do Poder Público (política, higiene, saúde pública, segurança pública, etc.). Estes serviços, por serem essenciais, devem estar ao alcance de toda a coletividade.
- Serviços impróprios do Estado: são os que não afetam diretamente às necessidades da comunidade. Atendem principalmente aos interesses comuns de seus integrantes. Por essa razão, a administração os presta, de maneira

remunerada e o faz, através de seus órgãos competentes da Administração descentralizada (autarquias, empresas públicas, fundações governamentais e sociedades de economia mista) ou através de seus concessionários, permissionários ou autarquias.

- Serviços administrativos: são os que a administração empreende e executa visando as suas necessidades internas ou preparando outros que serão prestados ao público. (imprensa oficial, estações experimentais, e outros da mesma natureza)
- Serviços gerais: conhecidos como serviços "uti universi", são aqueles que a administração presta visando atender a coletividade como um todo. Não tem usuários certos (polícia, calçamento de ruas, etc.). A sua finalidade é a satisfação da coletividade, sem constituir um direito subjetivo do administrado à obtê-lo para sua casa, sua rua ou bairro. São serviços indispensáveis, mantido por impostos, que são tributos gerais e não taxas ou preço público.
- Serviços individuais: também conhecidos como "uti singuli" são aqueles prestados para determinado usuário particular, mensuráveis para cada destinatário (telefonia, fornecimento de água e energia elétrica, etc.). São serviços que destinam a utilização particular e por isso são remunerados por taxas, tarifas ou impostos.
- Serviço de execução direta: são os realizados pela própria pessoa responsável pela prestação do serviço ao público. Esta pessoa pode ser estatal autárquica, paraestatal, empresa privada ou mesmo um particular. O serviço público se diz sempre de execução direta quando o encarregado ou seu oferecimento ao público, o executa pessoalmente, por seus órgãos, ou seus próprios prepostos (não através de terceiros).
- Serviços de execução indireta: são todos aqueles em que os responsáveis por prestá-los aos usuários, transferem a terceiros a incumbência de realizá-los, observadas as condições regulamentares.
- Serviços delegados a particulares: os serviços delegados a particulares podem ser realizados e delegados pelos órgãos da Administração direta e indireta, sendo feita sob as seguintes formas; concessão, permissão, serviços autorizados e atos administrativos."

Entretanto, independente da forma de prestação aos usuários, o serviço público sempre é controlado e regulamentado pelo Poder Público, mesmo nos casos em que há a delegação de poderes a terceiros.

Ao longo da história, a responsabilidade sob a prestação dos serviços públicos vem se dividindo e alternando entre as escalas de governo (Federal, Estadual e Municipal).

Contudo, nos deteremos aqui, aos serviços públicos municipais, pela sua importância para o presente trabalho.

A princípio, poderíamos definir os serviços públicos municipais como sendo aquelas atividades necessárias à satisfação das aspirações da coletividade de um dado município. No entanto, é no âmbito municipal onde todas as necessidades e aspirações das pessoas, sejam elas comuns ou individuais, se manifestam, sendo que muitas vezes o atendimento das mesmas extrapolam a competência da administração municipal.

A Constituição Federal de 1988, diz que compete aos municípios organizar e prestar os serviços públicos municipais de interesse local, especificados pela Lei Orgânica e legislação complementar de cada município em particular, de acordo com os interesses e necessidades peculiares a cada sociedade municipal.

O que se verifica a partir da referida Constituição é um fortalecimento das tendências de descentralização e desconcentração das funções de Governo, com um aumento da participação dos municípios na atenção dos serviços públicos.

Todavia, conforme salienta RABI (1996, p.6), *"não se pode afirmar que no Brasil existe uma política efetiva ou um programa orgânico de descentralização de serviços públicos em curso. Com exceção do setor de saúde, no qual foi elaborado um programa de municipalização, não se explicitaram, para outros serviços os encargos a serem transferidos"*.

O município, reconhecido na Constituição Federal como o ente de Governo com autonomia política-administrativa e financeira, possui as condições indispensáveis para definir a organização mais conveniente para a prestação dos serviços de sua competência.

Partindo-se do conceito de Administração Pública Municipal, visto no começo deste capítulo, é possível afirmar que a prestação dos serviços públicos municipais resulta diretamente da tarefa da própria administração pública de executar ações que promovam a satisfação de interesses e necessidades da coletividade. Portanto, a prestação de serviços públicos municipais pode ser entendida como processo de satisfação de necessidades e/ou interesses da população de um município. Este processo inclui desde alocação de recursos necessários às funções referentes ao suprimento de serviços públicos municipais, até a entrega dos mesmos à população.

Aliás, é no momento da entrega onde se processa por parte do cidadão a avaliação do serviço prestado. É neste momento que o cidadão associa a qualidade do serviço ao grau de responsabilidade de seus representantes no exercício da função.

Assim, qualquer que seja a forma de gestão adotada na provisão do serviço, este, é visto pela população como medida da eficiência, da seriedade e como marca de atuação do governo.

## **2.4. A Qualidade nos Serviços**

### **2.4.1. Conceito de Qualidade**

O termo qualidade tem se tornado uma palavra-chave nos dias atuais, fazendo parte dos objetivos das empresas, de políticos nacionais, discursos, contratos, *slogans*, etc.

Muitos estudiosos, vem através dos tempos, apresentando conceitos para a palavra qualidade, cada qual buscando identificá-la no seu ramo de atuação.

BARÇANTE (1998, p.38), em sua obra, apresenta algumas das principais conceituações, dentre elas destacamos:

JURAN: *"Qualidade é adequação ao uso"*.

FEINGENBAUM: *"Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa. Aprimoramento da Qualidade só pode ser alcançado em uma empresa com a participação de todos"*.

CROSBY: *"Qualidade é conformidade com especificações, e não elegância"*.

DEMING: *"Qualidade é sentir orgulho pelo trabalho bem feito. Aprimoramento da Qualidade eleva a produtividade"*.

ISHIKAWA: *"Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade)"*.

MASAAKI IMAI: *"No contexto mais amplo, Qualidade é qualquer coisa que pode ser melhorada. Quando se fala em Qualidade, tende-se a pensar primeiro em termos da Qualidade do produto. Quando discutida no contexto de Kaizen (aprimoramento), nada poderá estar mais longe deste objetivo. O interesse principal aqui é a qualidade das pessoas"*.

CERQUEIRA NETO: *"Qualidade é sempre resultado de esforços inteligentes; Qualidade não é só para companhias. Indivíduos podem esforçar-se por excelência em seu dia-a-dia"*.

PEDRO DEMO: *"Qualidade é uma questão de ser e não ter"*.

HARRINGTON: *"Satisfazer ou exceder as expectativas do consumidor, por um custo que represente valor para ele"*.

Para PALADINI (1994, p.16) embora exista uma variedade bastante ampla de definições para o termo Qualidade, o foco central da mesma deve ser o consumidor. Segundo ele, a qualidade, corretamente definida, é aquela que prioriza consumidor.

Como pode-se perceber, Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações. Deste modo, a forma como ela é definida e entendida em uma organização vai direcionar a produção de bens e serviços.

BARÇANTES (1998, p.40), em seus estudos, listou cinco modos distintos de enfoque para definir qualidade:

Enfoque transcendental: *qualidade é sinônimo de "excelência nata". Ela é absoluta e universalmente reconhecida. Enfoque ligado as artes de maneira geral.*

Enfoque baseado no produto: *são os conceitos que vêem a qualidade como uma variável precisa e mensurável, e as diferenças na Qualidade refletem-se nas características de um produto.*

*Enfoque baseado no usuário: as definições baseiam-se na premissa de que a qualidade está diante dos olhos dos consumidores sendo altamente subjetiva e baseada nas preferências pessoais.*

*Enfoque baseado na fabricação: Qualidade é sinônimo de conformidade com as especificações. As definições de qualidade centram-se na idéia da adequação da fabricação às exigências do projeto e que as melhoras da qualidade, equivalentes a reduções no número de desvios, levam a menores custos.*

*Enfoque baseado no valor agregado: Qualidade é o desempenho esperado a um preço aceitável (para o cliente) e/ou conformidade às especificidades a um custo aceitável (para o fornecedor).*

No entanto ressalva-se que no entender de GARVIN ( 1992), confiar em uma única definição da qualidade pode causar problemas, uma vez que os enfoques podem coexistir em um mesmo ambiente, servindo de estímulo para a melhoria da comunicação entre fornecedores, clientes e áreas distintas de uma organização, desde que se tenha uma visão multifacetada da qualidade.

#### **2.4.2. A Qualidade nos Serviços**

Com a expansão acelerada do comércio, sobremaneira nesta nova era de globalização, os serviços passam a ser um diferencial de grande peso na disputa entre as organizações por um espaço maior no mercado.

O mercado passa a exigir mais do que um produto que funcione bem. A preferência centra-se nas vantagens que complementam este produto, como facilidades de compra, de assistência técnica e outras garantias que atendam as necessidades e expectativas dos clientes.

A preocupação com a qualidade nos serviços vem paralelo às novas exigências do mercado, despertando a atenção de estudiosos para o tema.

Versando sobre o assunto, JURAN (1992, p.43), aborda o conceito de qualidade em serviços da mesma forma que sua definição genérica de "adequação do uso" como sendo a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às

necessidades do cliente quando o serviço é prestado. Tais necessidades podem ser de cortesia, pontualidade, fácil acesso ao serviço, informações claras e precisas, entre outras.

Do mesmo modo, ALBRECHT (1992) entende qualidade em serviços como a capacidade de um serviço em satisfazer as necessidades e expectativas de seus usuários.

Nas abordagens apresentadas, fica bastante claro a importância dada as expectativas dos clientes, destacando o enfoque baseado no usuário, citado no item anterior, o qual parte da premissa de que a qualidade está diante dos olhos do consumidor. A avaliação de um serviço depende basicamente da satisfação das necessidades e expectativas daqueles que dele fazem uso.

Todavia, para satisfazer sua clientela uma organização não pode contar somente com atitudes simpáticas.

A qualidade nos serviços é por sua vez, constituída por dois componentes: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. A qualidade percebida pelo cliente resulta, no entanto, da diferença entre o que se espera deste serviço (expectativa do cliente) e a prestação do serviço propriamente dita, também conhecido na literatura atual como "qualidade experimentada".

- Para FERREIRA (1999, p.51),

*"a qualidade experimentada é constituída de duas dimensões básicas: uma funcional e outra técnica. A dimensão funcional deriva de aspectos comportamentais, vinculado ao encontro de serviço, que pode ser definido como a relação interpessoal entre o cliente e o funcionário de atendimento durante a prestação de um serviço. A dimensão técnica vincula-se à solução 'técnica' encontrada pela empresa para atender à necessidade de seu mercado. Esta solução, naturalmente, pode influenciar a relação cliente-funcionário.*

Como percebe-se a relação interpessoal entre o funcionário e o cliente é fundamental para a percepção utilizada pelo usuário para avaliar a qualidade dos serviços.

Quando se trata de serviços públicos, no entanto, há de se considerar as expectativas e necessidades não mais do indivíduo, mas sim de toda uma população, ficando a qualidade do serviço definida a partir de expectativas e necessidades, por vezes, até mesmo antagônicas.

### **2.4.3. A qualidade nos serviços públicos**

Os tempos atuais têm presenciado uma evolução sem precedente da tecnologia, especialmente na informática, nas telecomunicações e nos sistemas de informação. Tais inovações têm influência decisiva nos processos de produção industrial, na provisão de serviços, nos meios de comunicação, provocando alterações na sociedade.

A globalização pode ser definida, conforme SANTOS (1997, p.45), "*como um processo de integração de mercados, produtores e consumidores, uniformização de padrões de vida, preferências e anseios*".

Como consequência direta da globalização e da padronização dos bens e serviços oferecidos no mercado, os consumidores estão cada vez mais exigentes, tanto em relação ao valor dos produtos quanto à qualidade dos mesmos.

A qualidade passa a ser, neste novo contexto, condição básica para a sobrevivência das empresas no mercado atual.

O setor público como prestador de serviços à sociedade, por sua vez, não pode ficar alheio a esta realidade. A sociedade atual vem cobrando cada vez mais dos seus governantes o aumento quantitativo e qualitativo dos serviços oferecidos.



Entretanto, segundo FERREIRA (1999, p.53),

*"as características essenciais ligadas à qualidade dos serviços têm sido assimiladas lentamente pelo setor público. De fato, enquanto o setor privado passou a última década promovendo mudanças revolucionárias - descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes - o setor público continuou agindo sem qualquer inovação, baseado no burocratismo weberiano e em métodos gestoriais tayloristas".*

Alguns estudiosos do assunto em questão, fazem menção ao distanciamento do Estado de sua principal função, que é de servir à sociedade.

A este respeito, TEIXEIRA (1996, p.56) afirma que,

*"o governo foi criado para servir ao homem, vale dizer, para resolver aquelas questões para quais não bastava apenas a ação individual. A burocracia criada e a expansão desmedida das funções governamentais levaram o Estado a despertar o seu objetivo primário de servir ao homem, à sociedade".*

Em nome de uma política voltada para o bem comum, mas normalmente voltado à interesses de pequenos grupos dominantes do poder, o governo foi distanciando-se de sua função primeira, e criando uma máquina opressora e ineficiente.

A forma de administrar desenvolvida no setor público, a partir da década de 30, tem sua origem no sistema burocrático descrito por Max Weber, sociólogo alemão, criador da Sociologia da Burocracia .

A administração burocrática constitui-se, segundo KWASNICKA (1989) na determinação clara de um tratado onde são definidos certos aspectos, tais como:

- Rígida normalização: para cada cargo dentro da organização, está associado um conjunto de deveres, responsabilidades e autoridades .
- O princípio de hierarquia: os cargos obedecem a uma hierarquia de importância determinada pelo poder de mando e o valor da remuneração.

- Competência profissional: está associada à divisão clara de tarefas e, a preparação formal das pessoas para que desempenhe suas tarefas dentro dos padrões esperados.
- Conhecimento técnico: consiste no conjunto de regras que definem o sistema social em que o indivíduo está envolvido e que determinam o desempenho do cargo.

No conceito popular, o termo burocracia associa-se a uma grande complicação e morosidade no desempenho da administração pública. Isto acontece, no entender de KWASNICKA (1989, p.23), devido a "*associação do termo a uma organização onde os membros gastam mais tempo tentando alcançar os objetivos desordenadamente em um infundável labirinto de burocracia do que buscando concluir os objetivos da organização*".

Certamente que tal modelo já teve um sentido positivo. Como salienta FERREIRA (1999, p.57),

*"o modelo burocrático resolvia os problemas fundamentais: dava segurança contra o desemprego na velhice; proporcionava estabilidade, inspirava um sentimento básico de equidade e justiça, criava empregos, fornecia serviços elementares, etc. assim, não dá para considerar o trabalho de Weber como gerador de todos os males da administração pública. Ao contrário, ele teve grandes méritos em uma fase de estruturação dos governos. Tentou dar racionalização às ações governamentais e criou princípios que se comprovaram válidos."*

Entretanto, as condições onde se criou tal modelo se diferenciam em muito das atuais. Naquela época as mudanças ocorriam de forma mais lenta, as expectativas e necessidades da população eram mais simples de serem atendidas.

Os governos burocráticos, naquela ocasião, foram capazes de grandes realizações. Entretanto, com o passar do tempo, afastaram-se de sua missão e acabaram tornando-se ineficientes, inchados, funcionando com desperdício.

O modelo burocrático tem como reflexo, disfunções que podem ser observadas em diversas esferas, como tais apresentadas por FERREIRA (1999, p.57).

*" nas pessoas: gerando superconformidade em relação às regras e aos regulamentos, atitudes de defesa em relação as pressões externas e resistências à mudança;*

*nos relacionamentos: promovendo a despersonalização dos relacionamentos e a diferenciação com a exibição de sinais de autoridade;*

*no processo decisório: gerando a categorização do processo decisório, ou seja, a decisão passa a ser prerrogativa do funcionário superior hierarquicamente, independente do conhecimento sobre o assunto decidido;*

*nas comunicações: dificultadas pelo excesso de formalismo e de papelório;*

*no alcance dos objetivos organizacionais: limitado pela internalização das diretrizes".*

Tais disfunções se encontram claramente nas organizações públicas atuais, e refletem-se sobremaneira na qualidade dos seus serviços.

Daí o estigma dos serviços públicos, face à sua ineficiência, morosidade, indiferença e mau atendimento, claramente percebido por seus usuários. Na verdade, estas características são frutos de uma cultura que acompanha a instituição pública desde a criação do Estado moderno.

A sociedade, entretanto, vem se transformando nas últimas décadas, e cada vez mais se vê possuidora de direitos que, se já não são exigidos de fora efetiva, certamente passam a ser reclamados com mais frequência. O aumento da consciência social, bem como a intensificação dos movimentos da sociedade civil e da comunidade acabavam gerando a necessidade de uma reforma nas instituições públicas, tão alardeada ultimamente no meio político.

Vários são os aspectos que vem contribuindo, no decorrer da história para a imagem negativa que o serviço público apresenta. TEIXEIRA (1996, p.56), em seu estudo, identificou cinco:

*" má gestão dos recursos: o fato de que as organizações públicas tem dificuldades de se manter com os recursos que dispõe;*

*pouca confiabilidade: não há indicação de que os escândalos e corrupção do passado não mais ocorrerão;*

*dificuldade na resolução dos problemas: está muito difundida na sociedade, a idéia de que os órgãos públicos são, em sua maioria, incompetentes para resolver os problemas do país;*

falta de qualidade no atendimento: há consenso de que as instituições públicas não atendem as necessidades e expectativas dos seus usuários;

má gestão dos recursos humanos: a existência de uma política salarial perversa com grandes diferenças salariais, a subutilização dos talentos humanos, o reduzido investimento na capacitação dos servidores e o apadrinhamento político contribuem para a desmotivação e insatisfação dos mesmos".

Outro aspecto que contribui para este quadro, é chamado por MONTEIRO (1991, p.65) de "Síndrome dos quatro anos". Esta Síndrome se caracteriza pela descontinuidade imposta pelos gestores públicos, às ações iniciadas por seus antecessores. A cada mandado, novos programas são postos em prática, desconsiderando-se os méritos e gastos dos programas já existentes, e gerando por conseguinte o desperdício de dinheiro público, bem como a insegurança e desmotivação do quadro de pessoal da instituição, por ver desrespeitado todo o seu trabalho até então.

MONTEIRO ( 1991, p.67) apresenta então como efeitos da Síndrome:

personalismo: a marca pessoal do dirigente se sobrepõe a da instituição;

inconseqüência: pouca preocupação com gastos, custos e endividamento;

sucateamento: não há manutenção dos bens;

leviandade: preocupação apenas com a aparência;

politicagem: confusão entre o cidadão-usuário e o cidadão-eleitor;

clientelismo: garantir o futuro próprio ou de seu grupo e não da organização;

imobilismo: oferta de serviços não mais necessários ou desatualizados".

Há ainda de considerarmos o sucateamento dos órgãos públicos, principalmente aqueles que oferecem os serviços essenciais (saúde, educação, segurança e transporte), conseqüência principalmente de maus investimentos feito com o dinheiro público. Freqüentemente são flagrados o investimento de grandes quantias de recursos em ações que beneficiam pequenos grupos em detrimento de uma enorme massa desprovida de suas necessidades básicas.

FERREIRA (1999) indica a insuficiência tecnológica como outro aspecto característico do serviço público. Para a autora embora se possa perceber alguns

casos de procedimentos e órgãos informatizados, em regra geral, o que ocorre é a demora na absorção de inovações tecnológicas e também gestoriais.

Na verdade o que acontece é um descomprometimento, quase que generalizado, dentre aqueles que fazem o serviço público. E este sentimento se apresenta nos diversos níveis da escala hierárquica das instituições.

A princípio tem-se o dirigente, que quase sempre encontra-se comprometido com acordos fechados nos períodos que antecedem a eleição, ou então encontra-se motivado por interesses, que nem sempre servem a maioria da população.

Em seguida, encontram-se os cargos de chefia, distribuídos nos vários escalões do governo, que assim como o dirigente maior, acabam sendo motivados por interesses pessoais, ou de pequenos grupos.

Há de se considerar ainda, que vários são os cargos de chefias ocupados por pessoas que não possuem o menor conhecimento acerca da função que assumem, já que de maneira geral são escolhidos por acordos políticos.

Por fim, encontra-se o servidor público, desmotivado, insatisfeito, despreparado e servindo de escudo entre o usuário e o poder público. É para estes que, de maneira geral, os usuários manifestam todo o seu descontentamento com serviço prestado.

Estas características acabam, na opinião de MONTEIRO (1991), transformando os serviços públicos em entraves ao desenvolvimento, e alvo de críticas de toda a sociedade.

Para KISSLER (1998), o cidadão quando procura por um serviço público, espera ser recebido por um técnico que, em primeiro plano, o veja como um cidadão e o trate com a seriedade e o respeito que merece.

No momento em que ocorre a prestação de um serviço, se estabelece uma conexão direta entre as expectativas do usuário e a qualidade pessoal do prestador, ou no caso de uma instituição pública, o servidor público.

Neste sentido, FERREIRA (1999) defende que o desenvolvimento da qualidade pessoal do provedor irá resultar em um aumento da qualidade do serviço por ele executado.

Assim, é através do contato direto entre o usuário e o servidor, ou seja o momento do atendimento, que se estabelece a imagem dos serviços da organização.

## 2.5. A qualidade do atendimento nos serviços

A tensão vivida por servidores e usuários nos balcões de atendimentos das instituições está longe de ser uma situação normal no relacionamento humano, e por isso, deve ser tratada com muita atenção e cuidado.

A total escassez de recursos, a falta de clareza e discernimento quanto às verdadeiras prioridades a serem atendidas, bem como a falta de respeito ao trabalho e ao homem, são alguns dos motivos que para CORREA (1993), levam os países do Terceiro Mundo a relegarem a segundo plano o problema da qualidade do atendimento público.

Ainda para CORREA (1993, p.73), o *"aspecto mais humilhante e escandaloso das organizações públicas reside justamente na desorganização, no abandono e na desconsideração com que o público-cliente é atendido."*

Diariamente os meios de comunicação denunciam a falta, ou mau atendimento prestados por órgãos públicos espalhados por todo o país. Falta de recursos, filas surpreendentes, falta de vagas entre outros, fazem parte do rol de problemas enfrentados por quem procura por um serviço prestado por uma instituição pública.

Do lado de dentro dos balcões de atendimento, encontram-se os servidores, ou seja, aqueles que vão repassar os serviços disponibilizados, ou dar as devidas desculpas por sua falta.

Este trabalhador, segundo afirma CORREA (1993, p.76), enfrenta no seu cotidiano, *"um ambiente de trabalho precário, condições sócio-econômicas injustas, sistemas administrativos cruéis, tarefas monótonas, rotineiras e enfadonhas, e um atendimento bastante tumultuado, por vezes violento, além de precário, moroso, ineficiente, injusto e cruel"*.

Por certo, este contexto pode influenciar no seu desempenho profissional e comprometer a qualidade dos seus serviços.

A este respeito, ALBRECHT (1992, p.37) ressalta que *"a pessoa que presta serviço é quem determina, em grande parte, a maneira pela qual o recebedor o percebe"*, ou seja, a relação entre o servidor e o usuário é fundamental para a satisfação, deste último, acerca do serviço recebido ou por muitas vezes, para o conformismo por não tê-lo recebido.

Assim, conforme salienta FERREIRA (1999, p.58), *"a tarefa mais importante de qualquer organização de serviços é capacitar o provedor individual a atuar de forma ótima em todas as situações de serviços. É por isso que a gerência precisa trabalhar com os fatores que podem influenciar o nível de desempenho atual dos seus funcionários"*.

A respeito da consideração conferida aos seus usuários pelas organizações públicas, CORREA (1993, p.81) considera que pode ser identificada por pequenas, porém complexas providências, tais como:

- ✓ ambiente limpo;*
- ✓ pessoal bem humorado;*
- ✓ atendimentos ordenado e sem grandes sacrifícios;*
- ✓ triagem efetiva;*
- ✓ atenção eficiente e responsável para os casos mais urgentes;*
- ✓ acesso facilitado ao serviço;*
- ✓ formulários simplificados;*
- ✓ sistemas rápidos e dinâmicos de informações;*

- ✓ *treinamento das chefias e do pessoal de atendimento;*
- ✓ *redução do tempo de espera;*
- ✓ *melhoria do sistema de contato e informações."*

Assim, através de medidas simples e criativas, será possível se obter efeito positivo sobre a qualidade dos serviços prestados. Centrando-se na qualidade de vida no trabalho dos servidores e na qualidade do atendimento prestado por este, a conseqüência certamente será mais satisfação aos seus usuários.

## **2.6 A Motivação dos Recursos Humanos**

A motivação para o trabalho tem se destacado como um importante tema de investigação do comportamento humano em organizações. Entretanto, apesar dos progressos já obtidos, ainda não apresenta resultados que esgotem o assunto. Os estudos sobre esse tema começaram como decorrência de Teorias Administrativas e hoje são discutidos por autores de diversas áreas.

A globalização do mercado, exige cada vez mais a produção de serviço e produtos de qualidade, fazendo com que as empresas invistam cada vez mais na qualidade de seus empregados, uma vez que é unânime a certeza de que o homem é o principal agente diferenciador na busca do sucesso empresarial. Portanto, a qualidade de vida no trabalho passa a ser uma questão de competitividade.

Evidentemente que essa nova concepção é decorrente de várias mudanças ocorridas a níveis sociais e culturais, que afetaram de sobremaneira as exigências do consumidor, provocando alterações no processo produtivo em termos de tecnologia, equipamentos, materiais, métodos e organização do trabalho, refletindo por sua vez, no gerenciamento do próprio trabalhador. Em conseqüência, tais inovações demandaram novas posturas, novos comportamentos, novas concepções sobre a Gestão de Recursos Humanos.



Segundo PALADINI (1990, p.100), " *quando maximiza suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos. Quando se reduz à força meramente física, exhibe desvantagem em relação a outro recursos*". Neste caso, a motivação passa a ser essencial ao funcionamento organizacional, uma vez que independente da tecnologia ou equipamentos que uma organização disponha, faz-se sempre necessário que pessoas motivadas a ponham em uso.

Para HERSEY & BLANCHARD (1986, p.18), "*a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos*". Os motivos por sua vez, podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos procedentes do próprio indivíduo e dirigido para objetivos. Conclui então os autores supracitados que, "*ao pretender influenciar o comportamento de uma pessoa, precisa-se primeiro conhecer os motivos, ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento*".

Abraham Maslow buscou explicar a intensidade de certas necessidades, a qual denominou de *hierarquia das necessidades* ( HERSEY & BLANCHARD, 1986). A partir de seus estudo, Maslow classificou os seguintes cinco tipos de necessidades que motivariam as pessoas: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto realização. A disposição dessas necessidades por sua vez estão de acordo a sua capacidade de motivar o comportamento.

Neste mesmo contexto, vários outros estudiosos empenharam-se durante as últimas décadas na busca de definições e novas formas de motivar os trabalhadores a produzir mais, e ao mesmo tempo sentir-se satisfeitos e realizados com o trabalho efetuado. Dentro desta imensa gama de estudos, nos deteremos à Teoria dos Dois Fatores, proposta pelo psicólogo e consultor americano Frederick Herzberg.

## 2.7. A teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg, psicólogo americano, nas décadas de 50 e 60, conforme assinalam HERSEY & BLANCHARD (1986), iniciou seus estudos no Serviço Psicológico de Pittsburg, USA, entrevistando engenheiros e contadores sobre o que os deixava infelizes ou insatisfeitos, bem como o que os deixava felizes ou satisfeitos no trabalho.

Segundo HERZBERG (1975, p.35), as descobertas feitas no decorrer deste estudo, corroboradas por muitas outras investigações usando diferentes procedimentos, demonstram que *"os fatores capazes de produzir satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem a insatisfação no trabalho"*.

Cabe aqui ressaltar, que de acordo com HERZBERG (1975, p.35), satisfação e insatisfação consistem em sentimentos não antagônicos. Para este autor, *"o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho"*.

Herzberg, a partir de seus estudos, acabou constatando a existência de dois conjuntos de necessidades diferentes no homem. Um deles pode ser considerado originário de sua natureza animal humana - a pulsão interna em evitar a dor causada pelo ambiente, associada às pulsões aprendidas que ficam condicionadas às necessidades biológicas básicas. O outro conjunto de necessidades está relacionado a uma característica humana singular, a capacidade de execução e, através da execução, experimentar o crescimento psicológico. (MANCINI, 1998)

A partir desta constatação Herzberg, segundo BERGAMINI (1993), acabaria por identificar a existência de dois grupos de fatores que podem orientar o comportamento humano no trabalho. O primeiro está relacionado com as necessidades biológicas, sendo relativo ao objetivo de evitar a dor e o sofrimento, e foi denominado

por Herzberg de **fatores higiênicos**. O segundo grupo, pertinentes às características de realização do ser humano, recebeu o nome de **fatores motivacionais**.

Os fatores então denominados de higiênicos estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado, e abrangem meio ambiente, políticas, administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, dinheiro, status e segurança.

Os fatores de higiene descrevem o ambiente de trabalho das pessoas e têm a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Segundo NAKAMURA (1994), estes são chamados também de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente.

Para HERZBERG (1975, p.36), esses fatores caracterizam-se como periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si, e enquanto ótimos apenas evitam a insatisfação, porém quando precários, causam insatisfação.

Daí depreende-se que estes aspectos, tradicionalmente utilizados pelas empresas para motivar seus empregados, são limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento dos mesmos. Ou seja, essencialmente preventivos e se destinam a remover fontes de insatisfação no meio ambiente de ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Conforme ALMEIDA (1999, p.56), "*os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização*". Para este autor, a deterioração de qualquer dos fatores higiênicos, resultará na insatisfação no trabalho, levando à formação de atitudes negativas. Contudo, a melhoria dos fatores higiênicos servirá apenas para remover os empecilhos à formação de atitudes positivas, ou seja, não promoverá necessariamente à motivação do trabalhador.

Herzberg, portanto, enfatiza que mesmo o contexto organizacional caracterizado como ótimo (salários, segurança, benefício, políticas e normas administrativas adequados e aceitos) não leva necessariamente a atitudes positivas em relação ao trabalho. "*Os fatores que realmente levam à formação de atitudes positivas*

*no trabalho, ou seja, os fatores que motivam os indivíduos, são aqueles que possibilitam a satisfação da sua necessidade de auto-realização no trabalho". (AGUIAR, 1981, p.75)*

Aos fatores que realmente produzem satisfação, Herzberg denominou de **fatores motivadores**.

Segundo essa teoria, os fatores motivadores estão mais relacionados com a execução das tarefas (conteúdo do cargo) e, produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência.

Dentre estes fatores destacam-se os sentimentos de realização, de crescimento, de responsabilidade e de reconhecimento profissional que se manifestam no exercício de tarefas.

Para BARÇANTE (1998), são fatores motivadores aqueles que geram motivações verdadeiras e movem as pessoas a alcançar rendimento e qualidade.

O termo motivação, para Herzberg, engloba sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestadas através do exercício das atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Assim, caso os fatores motivacionais sejam ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação; se forem precários, provocam ausência de satisfação

De acordo com AGUIAR (1981), Herzberg associa os fatores higiênicos da organização com a necessidade que têm os indivíduos de se afastarem de situações desagradáveis. Salários condizentes, boas condições físicas de trabalho, políticas organizacionais e procedimentos administrativos coerentes e aceitos possibilitam um sentimento de bem-estar aos membros da organização, enquanto que a deterioração de qualquer um desses fatores levará ao desprazer e ao mal-estar. Contudo, a satisfação deles não levará a motivação no trabalho. Isto é, levará tão somente à não insatisfação.

Já, os fatores do trabalho propriamente ditos, associam-se com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e com a realização das

aspirações individuais. É na realização da tarefa, segundo Herzberg, que o indivíduo deverá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade e de ser independente e livre. Portanto, é na tarefa, no trabalho em si, que o indivíduo será efetivamente motivado.

No entanto, para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar a tarefa é proporcionando-lhe a satisfação no trabalho, através dos fatores motivadores. Para Herzberg, a motivação só será possível através do enriquecimento da tarefa, definido por HERSEY & BLANCHARD ( 1986), como um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

Conforme AGUIAR (1981, p.54), "*ao relacionar as condições higiênicas do trabalho com a satisfação, e a realização da tarefa ou do trabalho com a motivação humana, Herzberg mostra que os dois fatores atendem a necessidades diferentes dos membros da organização e não podem ser confundidos*". O quadro a seguir mostra uma síntese do modelo proposto por Herzberg:

QUADRO 1 - SÍNTESE DA TEORIA DOS DOIS FATORES

Fatores Motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reconhecimento</li> <li>. Realização</li> <li>. Crescimento</li> <li>. Progresso</li> <li>. Responsabilidade</li> <li>. Trabalho em si</li> </ul>
Fatores Higiênicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Supervisão técnica</li> <li>. Relações interpessoais</li> <li>. Condições de trabalho</li> <li>. Salário</li> <li>. Política e administração</li> <li>. Status</li> <li>. Segurança</li> </ul>

HERZBERG (1975) define cada um dos fatores motivacionais ~~acima~~ citado do seguinte modo:

Reconhecimento: necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até o público em geral;

Realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;

Crescimento: capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;

Progresso: mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão de status;

Responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades.

Trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

Concernente aos fatores higiênicos, Herzberg apresenta a seguinte definição:

Supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar subordinados.

Relações interpessoais: tipo de relação estabelecida com a chefia, com o equipe de trabalho e com clientes.

Condições de trabalho: aspectos físicos do ambiente de trabalho com adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamento, espaço;

Salário: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;

**Política e administração:** organização da companhia no que se refere a comunicação e políticas mal conduzidas.

Há de salientar-se, entretanto, que comumente ocorre uma confusão entre os dois fatores. Muitas organizações manipulam o comportamento de seus empregados através de recompensas e punições, ao invés de atuar efetivamente a nível de motivação. Na realidade, o que ocorre é a busca do controle e a padronização do comportamento de seus empregados, condicionando e reforçando comportamentos, entendidos como adequados pela organização.

Assim, como salienta ALMEIDA (1999, p.58), "*as organizações levam seus membros a aprender a viver num mundo onde os meios passam a ser fins, onde os fatores higiênicos - salários, condições de trabalho, etc. - que seriam meios passam a ser afins para a existência*". Neste mundo, o indivíduo nega sua própria natureza biopsicossocial sufocando suas necessidades de auto-realização, limitando por conseguinte sua contribuição à sociedade.

## **2.8. A ergonomia como uma estratégia na busca de uma melhor qualidade de vida no trabalho.**

A ergonomia teve o seu surgimento a partir dos anos 40, mais precisamente durante a IIª Guerra Mundial, quando pela primeira vez, houve uma conjugação sistemática de esforços entre a tecnologia e as ciências humanas com intuito de melhorar a produtividade e as condições de vida da população em geral, e dos trabalhadores em particular (WISNER, 1994).

Desde de então, a ergonomia vem ampliando a sua abrangência, partindo da análise da interface homem-máquina, passa pela interface usuário-sistema, e chegando por fim na macroergonomia, que tem sido definida como uma abordagem "top-down" do sistema sócio-técnico. Em outras palavras a macroergonomia propõe a

análise da interface homem-organização-ambiente-máquina, ou seja, considera todos os quatro elementos do sistema sócio-técnico.

No decorrer de sua história, a ergonomia vem despertando o interesse cada vez maior de estudiosos e profissionais das mais diferentes áreas do conhecimento que cercam o homem em uma situação de trabalho. Assim, desde de seu surgimento a ergonomia vem sendo definida de várias formas.

Para LAVILLE (1977) a ergonomia é definida como "*o conjunto de conhecimento a respeito do desempenho do homem em atividade, a fim de aplicá-los à concepção de tarefas, dos instrumentos, das máquinas e dos sistemas de produção*"

WISNER (1987), amplia este conceito quando define ergonomia como "*o conjunto de conhecimento científicos relativos ao homem, necessários para a concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia*".

Já segundo IIDA (1995), a ergonomia consiste no estudo da adaptação do trabalho ao homem. Entretanto, o autor chama a atenção para a importância de se considerar além das máquinas e equipamentos utilizados para transformar os materiais, também toda a situação em que ocorre o relacionamento entre o homem e o seu trabalho, ou seja, não apenas o ambiente físico, mas também os aspectos organizacionais de como esse trabalho é programado e controlado para produzir os resultados desejados.

Como pode-se observar, a preocupação de adaptar o trabalho ao homem se destaca em todas essas definições, demonstrando que a ergonomia parte do conhecimento do homem para fazer o projeto do trabalho, ajustando-o às capacidades e limitações humanas.

A ergonomia está preocupada com os aspectos humanos do trabalho em qualquer situação onde este é realizado, e assim sendo, não podemos esquecer aqui das suas duas finalidades básicas: o melhoramento e a conservação da saúde dos trabalhadores, e a concepção e o funcionamento satisfatório do sistema técnico do ponto de vista da produção e segurança (WISNER, 1994)



Na sociedade atual, o trabalho vem ocupando um espaço cada vez mais importante na vida das pessoas. Grande parte de nossa vida é dedicada as atividades de trabalho. Entretanto, o trabalho parece estar tomando uma configuração sentida pelo homem como mentalmente e espiritualmente pouco saudável, levando muitas pessoas a adoecerem por causa dele. Alguns indicadores tais como: aumento dos índices de acidentes, surgimento de novas doenças, alcoolismo, utilização crescente de drogas, consumismo exagerado, perda do contato com a natureza e até a depredação da mesma, evidenciam a deterioração da qualidade de vida.

Torna-se necessário criar condições adequadas para que as pessoas possam desenvolver a sua criatividade e evitar aquelas que possam gerar uma má qualidade de vida e stress no trabalho. E isso passa pelas contribuições da ergonomia.

A ergonomia tem sua base centrada no ser humano, e esta antropocentricidade pode resgatar o respeito ao homem no trabalho de forma a proporcionar uma maior motivação e satisfação ao mesmo, e sobretudo uma melhor qualidade de vida no trabalho.

---

## CAPÍTULO 3

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Introdução

Neste capítulo apresentaremos os procedimentos metodológicos adotados no decorrer da pesquisa, dando ênfase à caracterização do estudo, descrevendo a população alvo, definindo a amostra, bem como esclarecendo o método e técnicas utilizados na coleta de dados

Este estudo foi realizado a partir das percepções dos servidores a respeito de suas condições de trabalho, tendo como embasamento teórico a teoria dos dois fatores de Herzberg, apresentada no item 2.6 do capítulo anterior, bem como as percepções dos usuários com relação à qualidade dos serviços que lhe são prestados.

A trajetória de investigação do estudo proposto, consistiu-se em duas etapas. A primeira etapa, nomeada de *Estudo Piloto*, teve por objetivo verificar a eficiência de instrumentos de coletas de dados. Já a segunda etapa consistiu na coleta de dados, através de questionários estruturados a partir das premissas básicas da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, realizada nos meses de junho e julho de 1999, junto às servidoras da SMDSC, bem como a uma amostra de usuários da referida Secretaria.

Durante o decorrer do estudo, utilizou-se também a técnica de observação participante, que segundo GODOY (1995), tem um papel fundamental no estudo de caso pois, ao observarmos determinado fenômeno, estamos procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos.

Para complementar a pesquisa, além dessas técnicas de coleta de dados, utilizamos também a análise documental, que caracteriza-se pelo exame de

documentos escritos que permitam inferir novas informações e/ou interpretações acerca dos fenômenos pesquisados

### 3.2 Caracterização do Estudo

Por tratar-se de um estudo que busca a compreensão de um fenômeno no contexto em que ocorre e do qual faz parte, sendo analisado numa perspectiva integrada, pode ser considerado como uma pesquisa predominantemente quanti-qualitativo conforme esclarece MINAYO (1997).

Por ser realizado totalmente dentro de uma secretaria municipal, e procurar responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem no seu contexto real, esta pesquisa caracteriza-se ainda com sendo um estudo de caso segundo GODOY(1995).

Para LÜDKE & ANDRÉ (1986) a opção pelo estudo de caso, se justifica sempre que desejamos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, como a situação do estudo em questão.

Este tipo de pesquisa tem como característica a análise de uma unidade de estudo, com um enfoque descritivo e interpretativo, já que tem a clara intenção de descrever, explicar, os fatores de satisfação e motivação dos servidores de uma secretaria municipal e a sua relação com a qualidade dos serviços prestados aos seus usuários.

Conforme afirma GIL (1996), a pesquisa descritiva tem por objetivo básico descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis.

Para LÜDKE & ANDRÉ (1986), a realização de uma pesquisa se dá por intermédio do confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico a respeito dele. Neste sentido, não podemos desconsiderar a carga de valores que o pesquisador, inevitavelmente, trará consigo.

### 3.3 Os Sujeitos da Pesquisa

A população alvo deste estudo foi composta por todas as servidoras da SMDSC que prestam atendimento direto aos usuários, bem como uma amostra dos usuários que procuraram os serviços dessa secretaria durante os meses de maio e junho de 1999.

A Secretaria conta com 11 servidoras, sendo que destas, 01 ocupa o cargo de Secretária Municipal, 02 exercem a função de assistente social, 01 de Coordenadora Municipal dos Grupos de Idosos, e 07 são responsáveis pelos serviços de limpeza, atendimento ao público, entrega de correspondências, e outros. É importante ressaltar aqui, que a pesquisadora também faz parte deste grupo, já que também é servidora desta Secretaria.

Não responderam ao instrumento de pesquisa, a Secretária, por ocupar cargo de chefia e, considerarmos que a sua percepção não seria relevante para o estudo. Além disso, a própria chefia se constituiu em um fator a ser avaliado. Optou-se também por exclusão da pesquisadora, por ser a mesma responsável pela coleta e análise dos dados, o que poderia de alguma forma comprometer o resultado da pesquisa.

A seleção da amostra dos usuários se deu de forma sistemática, sendo que a aplicação do questionário aos mesmos foi realizada em dias alternados da semana, alternando-se também com intervalos de três, conforme a ordem de chegada à secretaria, sem distinção do tipo de serviço que solicitavam. Estes critérios foram estabelecidos com o intuito de se tentar garantir uma amostragem representativa desses sujeitos, bem como que não houvesse o contato, no momento do preenchimento do questionário, de um usuário com o outro, evitando desta forma a influência entre os mesmos nas respostas. Isto porque, na maioria das vezes, os usuários aguardam o atendimento da Secretária ou das Assistentes Sociais, em conjunto, em uma sala de espera.

Constituiriam a amostra 58 usuários, que responderam aos questionários no decorrer dos dois meses programados para a coleta de dados.

### 3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a realização da coleta de dados, utilizou-se questionários, aplicados junto aos dois grupos de sujeitos, anteriormente mencionados.

O questionário aplicado junto ao grupo de servidoras foi composto de 2 partes. Inicialmente foram elaboradas perguntas (anexo1) que possibilitassem a elaboração do perfil do grupo. No momento seguinte, foram formuladas 50 assertivas (anexo 2), com a intenção de apreender a percepção das mesmas a respeito de suas condições de trabalho, e a conseqüente manifestação na realização de suas atividades, baseando-se para tanto nas premissas básicas da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para as assertivas utilizou-se a técnica de escalonamento, através do uso de uma escala nominal, variando num contínuo cujos extremos são de concordância e discordância.

Segundo PEREIRA (1999, p. 55), *"a criação de uma escala envolve o estabelecimento de premissas de relação entre atributos de um fenômeno e uma representação simbólica desses atributos. A escala atribui rótulos numéricos aos atributos e é definida pelo pesquisador"*.

A opção por questionário deu-se pelo fato da pesquisadora ser também servidora daquela secretaria, e manter uma relação muito próxima com todas as servidoras, o que poderia comprometer de alguma forma o resultados de dados coletados através de um contato mais direto. Além disso, as próprias servidoras manifestaram, após a realização do estudo piloto, a sua preferência por um instrumento que não exigisse seu pronunciamento verbal.

Com este mesmo propósito, optou-se pela aplicação de um questionário ( Anexo 3) junto aos usuários, já que no decorrer do estudo piloto, pudemos perceber que os mesmos não se sentiam muito a vontade durante a entrevista. Este questionário

teve a intenção de que os mesmos avaliassem a qualidade do atendimento prestado pelos servidores da secretaria. Também para este questionário foi utilizada a técnica de escalonamento do tipo nominal, com as mesmas variações para as assertivas utilizadas no questionário aplicado junto às servidoras.

A análise de documentos, tais como estatuto dos servidores, Lei municipal que dispõem sobre a organização administrativa municipal, Plano de cargos e salários e outros, também nos possibilitou um entendimento das condições organizacionais a que estão submetidos os servidores municipais em questão.

Outra técnica utilizada no decorrer deste estudo, diz respeito à observação participante. Para NETTO (1994), a técnica de observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores em seus próprios contextos. O fato de ser a pesquisadora também servidora da secretaria, favoreceu a utilização da referida técnica, já que a sua presença não gerava nenhum tipo de constrangimento para as servidoras no desempenho de suas funções e mantinha um contato constante com os usuários. Este método, segundo LAKATOS e MARCONI (1991), permite a evidência de informações que não constam nos questionários.

### 3.5 Estudo Piloto

Este estudo foi, realizado junto às servidoras da SMDSC e uma pequena amostragem de seus usuários, durante o mês de janeiro de 1999, com intuito de aferir a eficiência dos instrumentos de coleta de dados para pesquisa.

Para a sua realização, o foco escolhido foi a qualidade das condições de trabalho e atendimento prestado pelas servidoras, aos usuários, considerando-se a percepção dos dois grupos em questão.

O instrumento de coleta de dados adotado a princípio foi o da entrevista semi - estruturada. No entendimento de SELTZ *et al.* (1987), a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem,

esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Nesse estudo buscou-se abordar questões relativas às percepções dos entrevistados em relação aos seguintes pontos:

- ✓ Qualidade no ambiente de trabalho;
- ✓ O que caracteriza um trabalho de qualidade;
- ✓ O que é satisfação no trabalho;
- ✓ O que promove a satisfação no trabalho;
- ✓ O que caracteriza um atendimento de qualidade;
- ✓ Avaliação acerca do atendimento prestado pela SMDSC.

Este roteiro serviu principalmente para orientar as perguntas a serem feitas aos entrevistados pois, à medida que se mostrava necessário, investigava-se mais na busca pela compreensão do tema. Para tanto, foram entrevistados 5 servidoras e, 5 usuários da SMDSC. Estes entrevistados foram selecionados aleatoriamente entre os presentes na secretaria nos dias escolhidos para a realização das entrevistas, respeitando-se contudo a disponibilidade e interesse dos mesmos em contribuir com o trabalho. As entrevistas duravam cerca de 30 minutos e eram encerradas quando as informações coletadas eram julgadas suficientes a esta fase do estudo.

As entrevistas, de um modo geral, forneceram valiosas informações acerca das condições de trabalho das servidoras, bem como sobre a qualidade do atendimento prestado aos usuários, a partir da percepção tanto das servidoras como dos próprios usuários. Entretanto, percebia-se no decorrer das entrevistas, que tanto servidoras quanto usuários não sentiam-se muito a vontade, e demonstravam uma certa dificuldade em formular suas respostas, embora a pesquisadora procurasse deixar claro os objetivos de estudo e manter o clima mais descontraído possível.

Para análise dos dados obtidos, optou-se pelo uso de um método estatístico descritivo, que conforme assinala FIALHO *et al.* (1998), tem como principal intento a simplificação da informação fornecida pelos dados que se tem. Esses dados podem

ser organizados, resumidos e apresentados de forma a ser interpretados com base nos objetivos inicialmente propostos.

Dentro do método estatístico, optou-se pela apresentação dos dados através de um gráfico do tipo *Diagrama de Causa e Efeito*. Esse diagrama foi utilizado por Kaouru Ishikawa, professor da Universidade de Tóquio, em 1953, para sintetizar as opiniões dos engenheiros de uma fábrica, na forma de um diagrama. Desde então, esse tipo de diagrama tem se mostrado como uma ferramenta eficiente para diversas finalidades, dentre as quais, a de criação de um modelo teórico que permite decidir que dados coletar para se responder a determinada questão.

Não foi, neste momento, realizado outro tipo de análise dos dados, visto não ser considerado relevante para essa etapa do estudo. Entretanto, os dados coletados serviram para enriquecer a pesquisa principalmente no que tange ao posicionamento das servidoras e usuários ante a qualidade do atendimento prestado, corroborando com os dados obtidos com a aplicação do questionário.



---

## CAPÍTULO 4

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 Introdução

Neste capítulo apresentaremos os dados coletados no decorrer deste estudo, através dos instrumentos descritos no capítulo anterior, bem como a análise dos mesmos sob o enfoque teórico inicialmente proposto, tendo como referência as premissas de pesquisa colocadas no início do trabalho.

A análise acontecerá em quatro momentos distintos. Num primeiro momento, traçaremos um breve histórico da SMDSC, bem como o perfil do grupo de servidoras que atuam na mesma, considerando-se aspectos relativos ao cargo (registro formal), função que exercem atualmente, tempo de serviço e grau de instrução. Para tanto, o conjunto de dados desse primeiro momento, será analisado basicamente através de distribuição de frequência e apresentado na forma de gráficos objetivando uma melhor visualização. A seguir serão analisadas as opiniões das servidoras a respeito das suas condições de trabalho tendo como base para a análise a Teoria dos dois Fatores de Herzberg. No próximo momento, analisaremos a opinião dos usuários a respeito da qualidade do atendimento prestado pelas referidas servidoras. Por fim, faremos uma análise comparativa entre os fatores de satisfação e motivação das servidoras e sua relação com a qualidade do atendimento prestado, considerando-se a ótica dos sujeitos envolvidos.

#### 4.2 Ambiência da SMDSC

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Comunitário do Município de Palhoça, SMDSC, foi criada em 22 de setembro de 1988, através da Lei N.º 877/88, na gestão do então Prefeito Paulo Roberto Vidal.

Instituição de caráter governamental, diretamente vinculada à Prefeitura Municipal de Palhoça, é responsável pela gestão das políticas de Assistência Social no município, viabilizando a efetivação da Lei Orgânica da Assistência Social –LOAS.

A esta Secretaria, cabe oportunizar o estabelecimento de novos parâmetros para a Assistência Social no município, em conformidade com as proposições da LOAS.

A secretaria, quando da sua criação, recebeu a princípio o nome de Secretaria de Assistência Social, contando com uma equipe de 03 servidoras, a Secretária Municipal, a assistente social e o agente de serviços gerais.

Desde então, os recursos destinados a esta Secretaria foram bastante reduzidos e a autonomia de seus dirigentes muito restrita, principalmente no que tange a execução de projetos que exigissem um certo investimento financeiro.

As ações paternalista e clientelista sempre nortearam as diretrizes políticas dentro da administração pública no município, e neste sentido, a Secretaria serve como espaço apropriado a sua efetivação.

Segundo a Lei n.º 055/93, no seu capítulo VI, Artigo 41º, de 28 de junho de 1993, que dispõe sobre a organização administrativa da Prefeitura Municipal de Palhoça, *“a SMDSC é considerada como Órgão de Atividades Fins, tendo como competência basicamente, o planejamento, a organização, execução e o controle da política municipal do desenvolvimento social e comunitário e sua adequada administração”*.

Ainda segundo esta Lei, são atribuições da Secretaria:

*“ - executar , na área de sua circunscrição territorial, consoante normas gerais federais, os programas de ação governamental na área do desenvolvimento comunitário e da assistência social, de forma a garantir a universalidade do atendimento social a todo município, assegurando a proteção a família, maternidade, infância, adolescência, velhice e portadoras de deficiência física;*

- *promover a mobilização e a organização da comunidade para o próprio equacionamento das questões sociais, mediante a formulação de políticas sociais e controle das ações de todos os níveis;*
- *incentivar a comunidade municipal para patrocinar as causas do serviço social;*
- *estimular a integração das instituições que atuam na busca de soluções para os problemas comunitários e sociais, objetivando a unificação de esforços para resultados mais expressivos;*
- *praticar a descentralização política –administrativa, cooperando com as esferas do Governo Federal e Estadual, bem como as entidades beneficentes de ação social;*
- *articular-se com outros órgãos congêneres, objetivando a obtenção de conhecimentos e troca de experiências na área de ação social;*
- *articular-se com outras autoridades, com o objetivo de obter recursos financeiros, materiais e humanos para a execução de atividades e programas da Secretaria;*
- *desenvolver e incentivar a realização de programas de atendimento a família, como um todo e, especialmente, programas direcionados à terceira idade, clube de mães, pessoas portadoras de deficiências, índios, alcoólatras, dependentes de drogas e entorpecentes e demais seguimentos, considerando as situações e necessidades específicas;*
- *desincumbir-se de outras atividades que forem confiadas pela autoridade competente.*

Atualmente, a SMDSC conta com um grupo de 10 servidoras, coordenadas por uma Secretária Municipal, conforme organograma que segue.

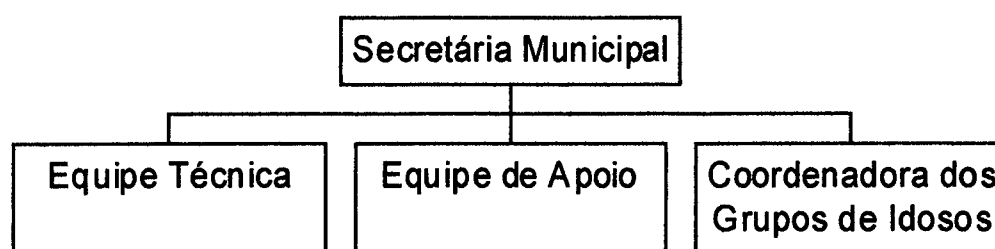


FIGURA 01 - Organograma da SMDSC

Dentre os serviços prestados pela referida Secretaria destacam-se o fornecimento de declaração para isenção das taxas para carteira de identidade, fornecimento de fotografias para documentos, declaração para isenção do pagamento do IPTU ( Imposto Predial e Territorial Urbano) àqueles que encontram-se dentro dos critérios estabelecidos pelas Leis Municipais, auxílio transporte para tratamento de saúde.

#### 4.3 Perfil das Servidoras da SMDSC

Conforme já foi justificado no item 3.3 do capítulo anterior, foram pesquisadas 9 servidoras, o que corresponde a 82% da população total de servidoras da Secretaria.

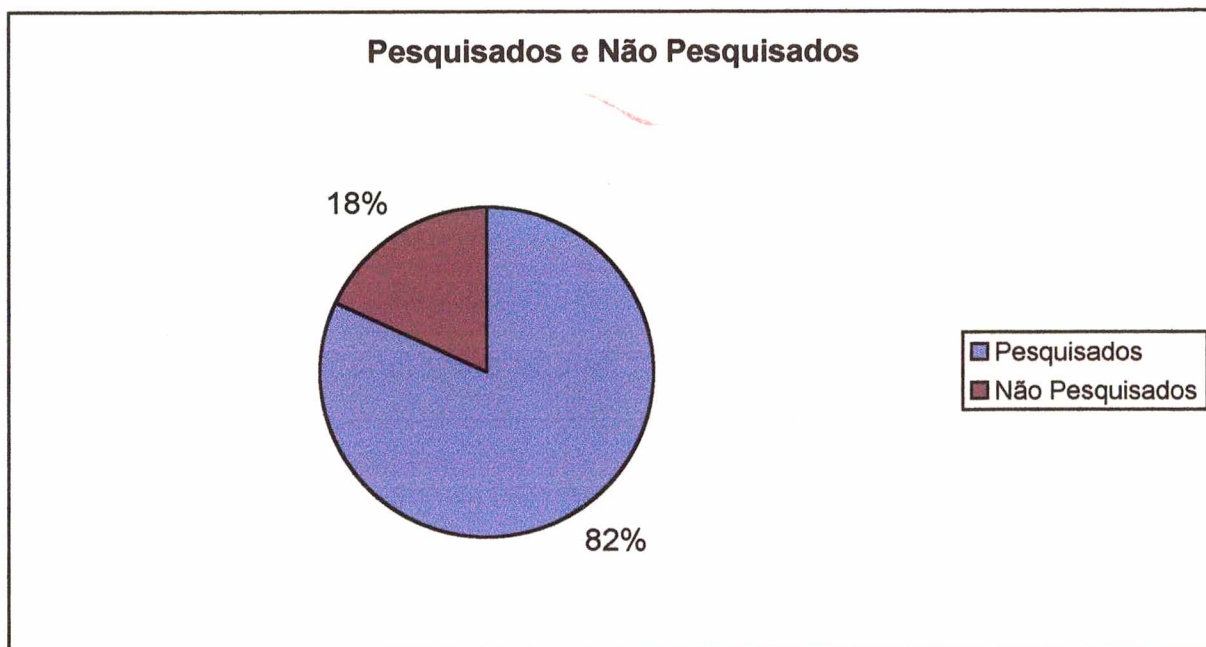


Figura 02 - Gráfico do Percentual de Servidoras Pesquisadas

As servidoras da SMDSC são todas do sexo feminino, e encontram-se na faixa etária entre vinte e cinquenta anos de idade. Entretanto percebe-se uma concentração maior de servidoras na faixa etária entre 30 e 50 anos.

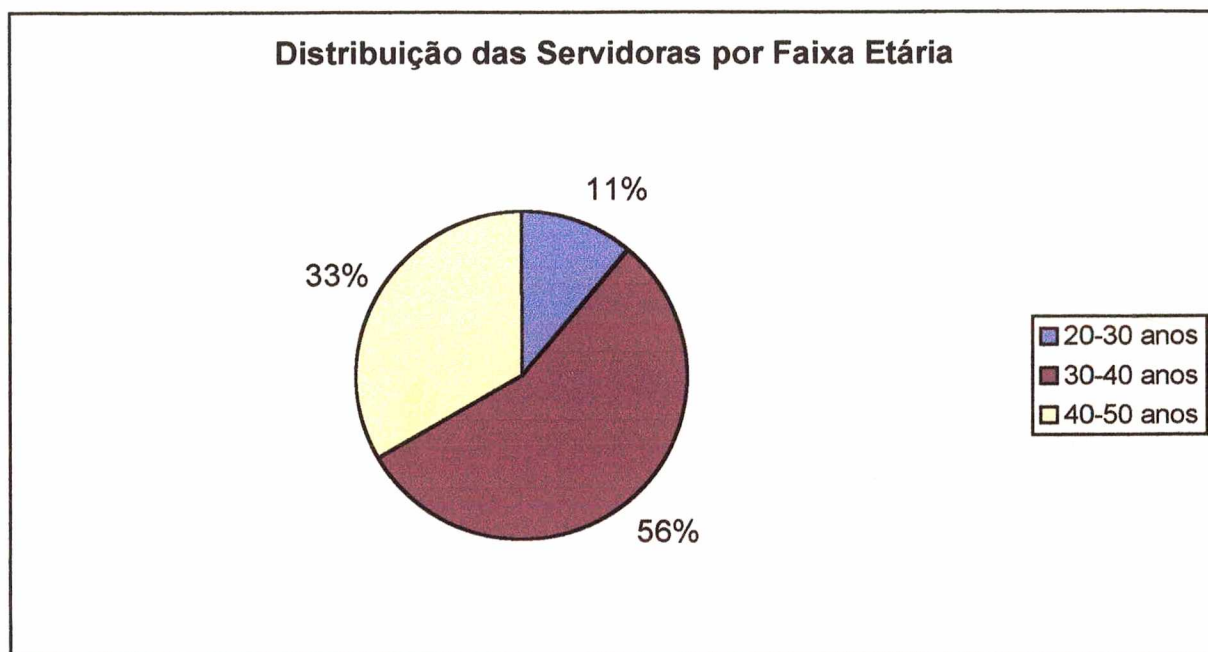


Figura 03 - Gráfico de Distribuição das Servidoras por Faixa Etária

A maioria, cerca de 67% trabalha a mais de 05 anos na Prefeitura, entretanto 89% trabalham a menos de 4 anos no setor. Corroborando-se esses dados com observações feitas no decorrer do estudo, percebe-se uma certa rotatividade dentro da Prefeitura, principalmente decorrentes de perseguições políticas partidárias.

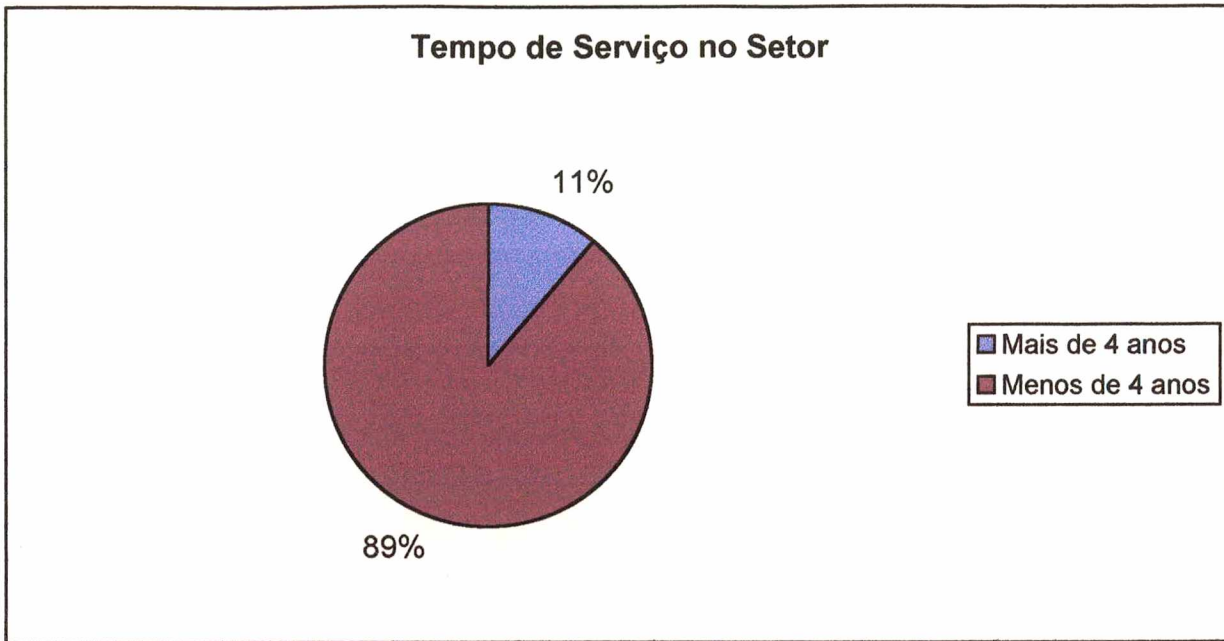


Figura 04 - Gráfico de Tempo de Serviço no Setor

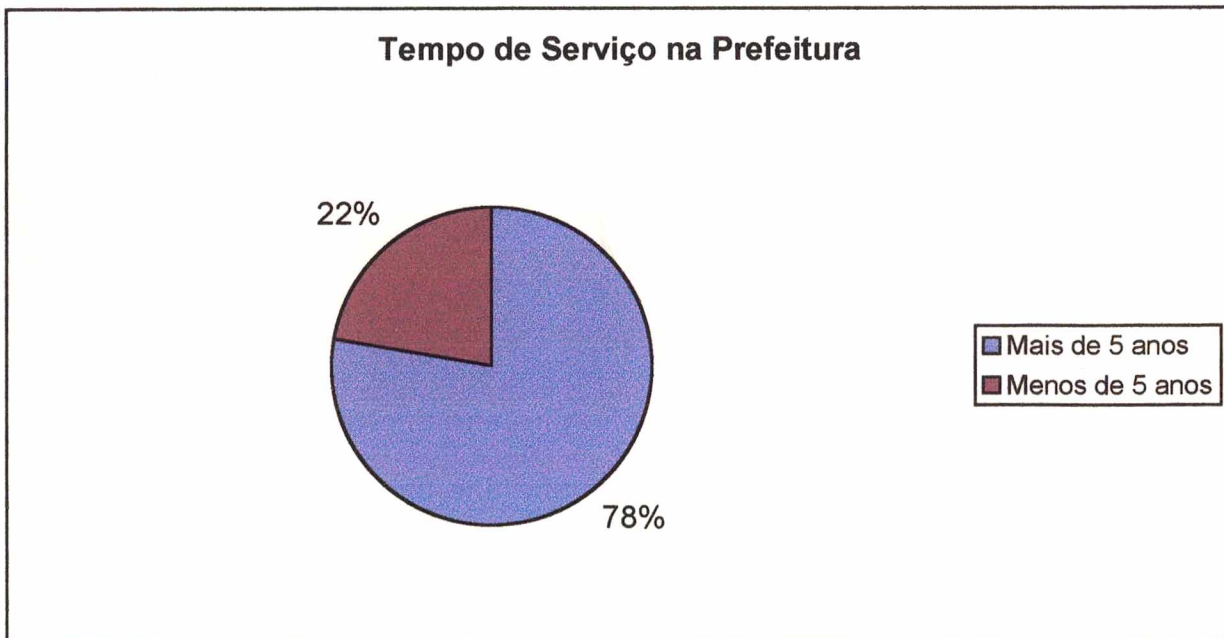


Figura 05 - Gráfico de Tempo de Serviço na Prefeitura



O cargo de Assistente Social representa cerca de 11% do total , sendo também o único a que é requerido a formação de nível superior completo. Conforme pode-se constatar na figura abaixo, existe um maior percentual de servidoras com o Segundo Grau Completo, cerca de 45% do total. Isto indica que a área técnica efetivamente concentra somente 11% da servidoras.

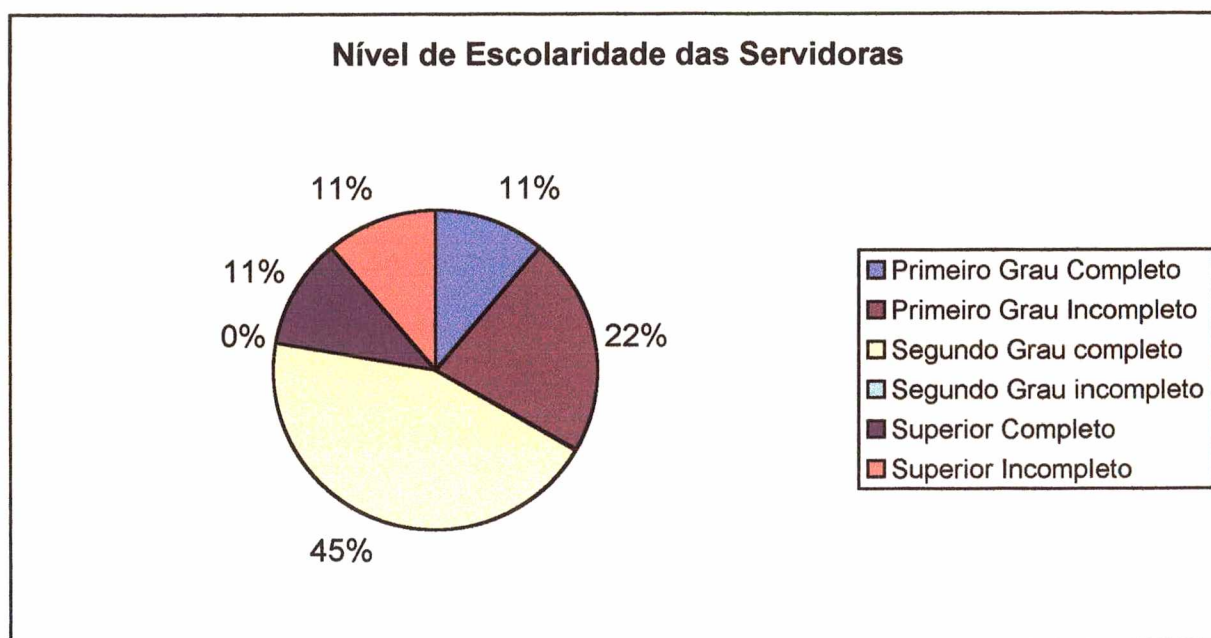


Figura 06 - Gráfico do Nível de Escolaridade das Servidoras

Durante o decorrer do estudo pôde-se perceber que algumas servidoras desconheciam a sua situação funcional dentro do quadro de pessoal da Prefeitura, bem como uma certa disparidade entre os cargos e as funções exercidas por algumas dentro da Secretaria.

Algumas servidoras ocupam cargos, cuja função fica totalmente inviabilizada dentro da Secretaria, como por exemplo o de Agente de Saúde Pública e Professora A.C.T.(Admitido por Caráter Temporário), que juntas, somam 33% do total. Segundo a Lei Municipal 2142-A/91 que dispõe sobre a estrutura de cargos da Prefeitura,

*“Ao Agente de Saúde Pública compete executar sob supervisão imediata, tarefas relacionadas com o atendimento médico-odontológico, no que diz respeito ao preparo do paciente, aplicação de vacinas, injeções, medição de pressão e outros serviços definidos pela Secretaria de Estado da Saúde para este cargo. Ao professor ACT, compete as atribuições referentes ao magistério.”*

Cerca de 67%, realizam tarefas como atendimento ao público, entrega de correspondências e outros serviços externos, limpeza da Secretaria, entre outros, sendo que destas, 34% ocupam o cargo de *Agente de Serviços Gerais*, 11% *Assistente Administrativo*, 11% de *Agente Administrativo* e 11% de *Professora A.C.T.*

Ainda conforme a Lei N.º 2142-A/91, *“cabe ao agente de serviços gerais, executar serviços manuais, ou braçais, tais como, conservação de estradas, parques, jardins, coletas de lixo, auxiliar e /ou executar serviços de calceteiro, pedreiro, carpinteiro e outro, carregar e descarregar viaturas em geral, executar serviços de limpeza e higiene nas instalações da Prefeitura, ou serviços de copa, cozinha, bar, preparo e distribuição de merenda escolar”*. Ao *Assistente Administrativo* compete, *“executar atividades qualificadas de nível médio, envolvendo chefias supervisão, orientação, análise, interpretação e aplicação de conhecimentos específicos”* e ao *Agente Administrativo* compete, *“executar tarefas auxiliares de escritório e secretaria, envolvendo, registro e controles, datilografia, preenchimento de fichas, conferentes, lançamentos, cálculos, serviços correlatos nas diversas áreas da Prefeitura”*.

A partir dos dados coletados e da análise dos documentos pertinentes, bem como da observação realizada das rotinas de trabalho na Secretaria, percebe-se que há um grande número de servidoras em desvio de função, e exercendo atividades para as quais não possuem formação específica.

As únicas servidoras que desenvolvem atividades específicas são as *Assistentes Sociais*, *Coordenadora dos Idosos* e a *Datilógrafa*. No entanto destas, somente as *Assistentes Sociais* desenvolvem as atribuições concernentes com o cargo que ocupam.

Nos gráficos abaixo demonstra-se o percentual das servidoras em relação à função que exercem, bem como aos cargos que ocupam na Secretaria.



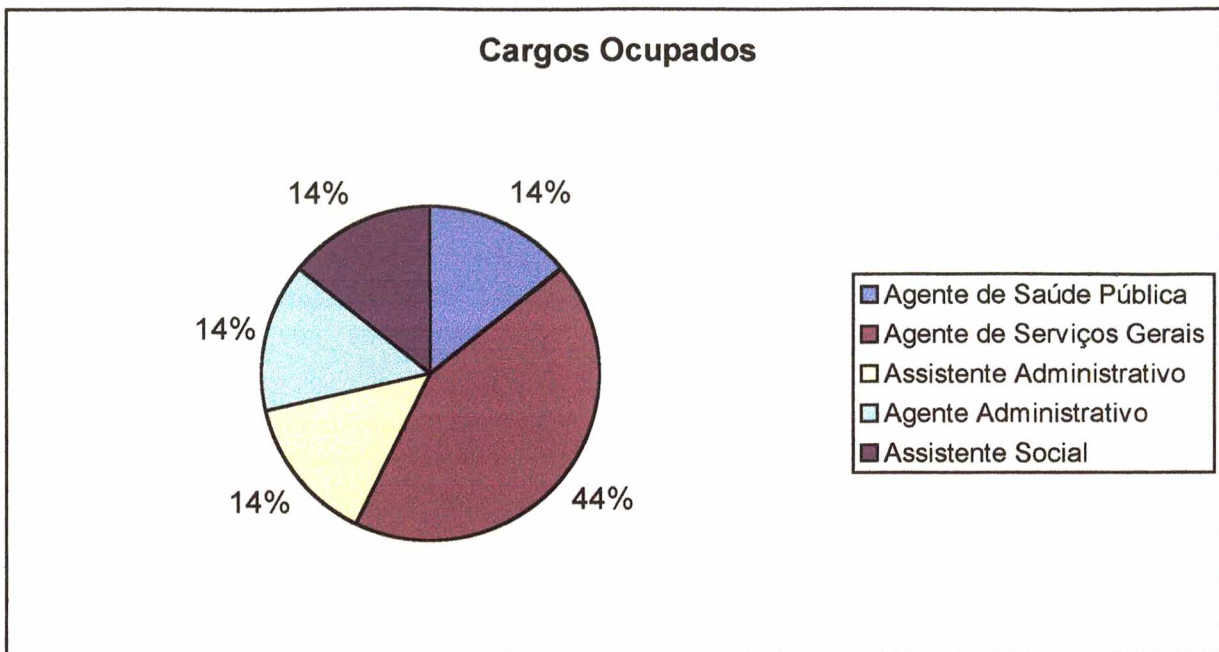


Figura 07 - Gráfico de Cargos Ocupados pelas Servidoras

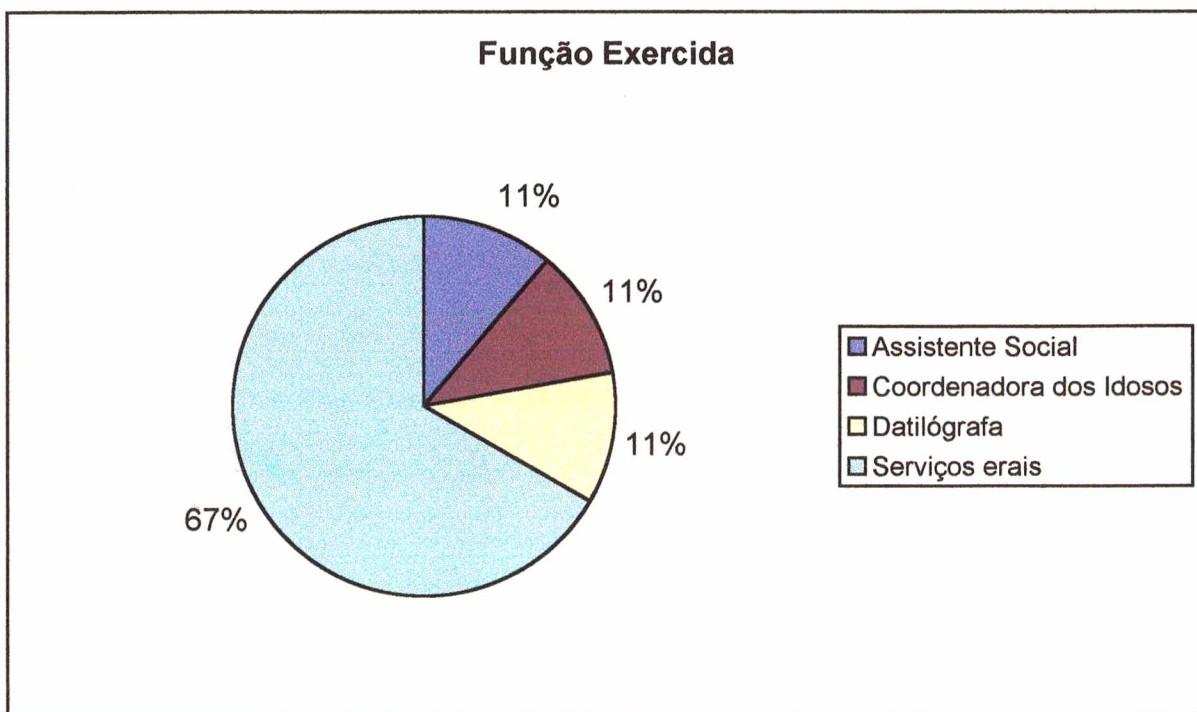


Figura 08 - Gráfico da Função Exercida pelas Servidoras

#### 4.4 Fatores de Satisfação e Motivação das Servidoras da SMDSC

Neste tópico serão descritos e analisados os resultados obtidos quanto aos Fatores Higiênicos e Motivacionais do ambiente de trabalho, a partir da percepção das servidoras da SMDSC.

Para efeito da pesquisa foram considerados como dimensões do ambiente de trabalho dois grupo de fatores.

- **Fatores higiênicos:** referentes à satisfação/insatisfação pessoal, tem como parâmetros as condições de trabalho, salários, benefícios, relacionamento com supervisor e colegas, segurança no cargo e competência técnica da chefia.
- **Fatores motivacionais:** referente à motivação/desmotivação profissional, verificados através da percepção dos membros da organização quanto a segurança no cargo, imagem da instituição, responsabilidade, desenvolvimento profissional, comprometimento, comunicação, identificação com o cargo, valorização e reconhecimento profissional.

A descrição dos dados, será realizada por meio de apresentação de tabelas, onde será apresentada a mediana de freqüência para cada fator em particular, sendo agregadas conforme o desenvolvimento da análise. A mediana consiste em uma medida baseada na ordenação dos dados, que procura avaliar o centro de um conjunto de valores, no sentido de ser o valor que divide a distribuição ao meio, por isso, segundo BARBETTA (1999, P.105), " *é menos afetada por valores discrepantes* ". Desta maneira, consideramos esta medida a mais indicada para a análise dos dados coletados nessa pesquisa.

As tabelas contém as assertivas relacionadas a cada fator, com a respectiva mediana obtida na escala de -2 a +2, bem como mediana global do fator.

No final, será apresentada a mediana referente a percepção das servidoras quanto a cada grupo de fatores distintamente.

Para as afirmações contidas no questionário foi utilizada a seguinte escala:

( 2 ) Sim, plenamente

( 1 ) Sim, muito

( 0 ) Mais ou menos

( -1 ) Um pouco

( -2 ) Não

A área compreendida pelos valores de -2 a 0 denominamos de área de insatisfação. Para os valores de 0 a 2 denominamos área de satisfação.

TABELA 1- Fator Higiênico – Ambiente Físico

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
O ambiente físico e equipamentos da Secretaria estão adequados a realização de minhas atividades (Q.1)	11.1	0	22.2	11.1	55.5	-2
Mediana do fator						-2

Como pode-se perceber, há uma tendência à insatisfação no que se refere ao ambiente físico de trabalho. Cerca de 67% consideram que o ambiente físico e os equipamentos disponíveis na Secretaria não são adequados para a realização de suas atividades. Esta opinião é reforçada pela servidoras através de depoimentos tais como estes quando as mesmas referem-se ao mobiliário da Secretaria :

*“aqui para nossa Secretaria só mandam coisas velhas que nenhum outro setor quer.”; (S1)*

*“nem anima a trabalhar num lugar como esse, tudo que se toca é sujo e velho”;* (S3)

*“é um absurdo não se ter nem uma mesa decente para trabalhar”.*( S8)

O prédio onde funciona a SMDSC é bastante antigo, o espaço muito reduzido e os equipamentos e mobiliário sucateados. Constantemente há falta de

material de expediente. Todos estes atributos acarretam em um ambiente inadequado a realização de um trabalho prazeroso, e conseqüentemente na insatisfação dos profissionais que ali trabalham.

TABELA 2 - Fator Higiênico – Salário

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
A política salarial da Prefeitura é clara e justa (Q.5)	11.1	0	0	0	88.8	-2
Considero o meu salário adequado as responsabilidades de meu cargo (Q.6)	11.1	0	11.1	0	77.7	-2
Considerando-se a crise econômica, acho que a Prefeitura paga um bom salário (Q.50)	0	0	0	0	100	-2
Mediana do fator						-2

Em relação ao fator “política salarial” percebe-se também uma forte incidência sobre a insatisfação das servidoras, 89% das mesmas não consideram a política salarial da Prefeitura clara e justa, sendo que 78% consideram seu salário inadequado às responsabilidades de sua função, e 100% das servidoras avaliam o salário pago pela Prefeitura como abaixo do mercado.

A razão principal desta insatisfação, entendemos ser a diferença de salários entre servidoras que executam as mesmas funções dentro da Prefeitura e mesmo da Secretaria.

A Lei Municipal N.º 2071/91, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Municipais de Palhoça, em sua Seção III, prevê a concessão de gratificações em diversas formas. No entanto a gratificação mais comum recebida pelas servidoras da SMDSC, refere-se à produtividade, descrita na lei da seguinte forma:

*"A gratificação de produtividade é concedida ao Servidor pela exigência do local de trabalho e ou pela natureza das atribuições do cargo, até o limite de cem por cento do vencimento( Artigo 74º.)"*

No entanto verifica-se que os critérios para a concessão da produtividade nem sempre obedece aos critérios acima descritos. Muitas vezes, pessoas que exercem mesmas funções recebem um percentual de produtividade diferenciado. Isto acaba gerando um sentimento de discriminação por parte das servidoras, como podemos constatar nos seguintes depoimentos referentes a situação salarial das mesmas.

*"...aqui na Prefeitura eles gostam mesmo é de quem não trabalha, se a gente é bem malandra ganha produtividade, insalubridade e muito mais.";(S3)*

*"Nem anima a gente trabalhar aqui na Prefeitura, parece mesmo que eles gostam é de quem não faz nada..."(S5)*

*"... bom aqui só para quem é da turma deles, o resto tem mesmo é que se contentar com essa miséria de salário " ( S9)*

TABELA 3 – Fator Higiênico – Política Pessoal e Administrativa

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Tenho conhecimento da política de pessoal e administrativa da Prefeitura (Q.2)	11.1	11.1	11.1	33.3	33.3	-1
Mediana do fator						-1

Existe por parte das servidoras, quase que um total desconhecimento sobre a política administrativa e de pessoal da Prefeitura, das 09 servidoras que fizeram parte da pesquisa, 66,6% admitem não ter conhecimento sobre a legislação que rege a sua situação funcional dentro da Prefeitura. Este desconhecimento acerca de seus direitos

e reais deveres enquanto servidor, acaba gerando um sentimento de insegurança nas mesmas. Este sentimento fica bastante evidente no depoimento que segue:

*“...aqui na Prefeitura a gente nunca sabe o que podemos fazer ou não, o servidor é sempre o último a saber das coisas, eles ( referindo-se aos dirigentes) decidem e a gente cumpre. Até parece que não existe Lei, é tudo como eles querem.” ( S3 )*

TABELA 4- Fator Higiênico – Relacionamento ( Servidora x Chefia )

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
Mantenho uma boa relação com minha chefia imediata (Q.3)	44.4	11.1	44.4	0	0	1
A chefia imediata demonstra ser competente para o cargo que ocupa (Q.4)	11.1	22.2	33.3	0	33.3	0
Sinto Segurança, por parte de minha chefia imediata, com relação aos desafios enfrentados por nossa Secretaria (Q.15)	22.2	11.1	11.1	0	55.5	-2
Mediana do fator						0

A maioria, cerca de 55,5% considera ter uma boa relação com a chefia imediata, sendo que no entanto 66,6% julgam que esta mesma chefia não demonstra ser competente neste cargo, bem como não sentem segurança por parte da mesma frente aos problemas encontrados na Secretaria. Para o cargo de Secretário Municipal, a indicação é feita pelo Prefeito, e quase sempre envolve muita negociação política .

TABELA 5 - Fator Higiênico – Relacionamento ( Servidora x Servidora)

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Existe total cooperação entre o meu grupo de trabalho (Q.14)	33.3	22.2	44.4	0	0	1
Mediana do fator						1

No que se refere à cooperação entre o grupo de trabalho, cerca de 55,5% consideram ter uma boa relação e 44,4% avaliam como razoável esta relação entre a equipe.

TABELA 6 – Fator Higiênico – Relacionamento ( Servidora x Secretaria)

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
O tratamento que recebo na Secretaria me motiva a fazer o máximo (Q.48)	11.1	11.1	22.2	0	55.5	-2
Na Secretaria não há muita fofoca e encrenca (Q.49)	22.2	55.5	22.2	0	0	1
Mediana do fator						-0,5

No que diz respeito ao relacionamento com a Secretaria, mais da metade das servidoras, cerca de 55% das servidoras acreditam que o tratamento recebido na Secretaria não as motivam a um desempenho máximo. Isto decorre principalmente da falta de reconhecimento demonstrado pela administração municipal, traduzida nas precárias condições de trabalho oferecidas a estas profissionais. Há também uma avaliação positiva no que diz respeito ao ambiente de trabalho com relação às

"fofocas" e encrencas para a maioria. Isto demonstra um clima bastante amigável entre a equipe de trabalho.

TABELA 7- Fator Higiênico – Benefícios

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Os benefícios oferecidos pela Prefeitura vão de encontro às necessidades de seus funcionários (Q.16)	11.1	0	11.1	0	77.7	-2
Mediana do fator						-2

O fator benefícios, assim como o salário, contribui significativamente para a insatisfação das servidoras. Cerca de 77,7% das mesmas consideram insuficientes os benefícios oferecidos pela Prefeitura. Este sentimento fica claro no depoimento que segue:

*"... aqui na Prefeitura nós não temos direito a nada, só mesmo ao salário, que muitas vezes ainda parece que estão nos fazendo um favor em pagar. Qualquer empresa por aí dá vale refeição, alimentação e outros, e nós nunca ganhamos nada." ( S8)*

TABELA 8 – Fator Higiênico- Crescimento Profissional

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
A Prefeitura proporciona total oportunidade para o meu treinamento, visando melhorar o meu desempenho profissional (Q.13)	11.1	0	0	11.1	77.7	-2



A Prefeitura oferece oportunidades para o meu crescimento pessoal e profissional (Q.12)	11.1	0	0	0	88.8	-2
Mediana do fator						-2

Similar aos fatores acima mencionados, benefícios e salário, as ações que promovem o crescimento profissional também acarretam na insatisfação das servidoras.

É praticamente unânime a opinião de que a Prefeitura não investe em programas de capacitação e treinamento de seus funcionários, e que as oportunidades de crescimento dentro da secretaria, bem como da Prefeitura, são bastante restritas.

TABELA 9 – Grau de Insatisfação das Servidoras da SMDSC

Fatores	Mediana
Ambiente Físico	-2
Política pessoal e administrativa	-1
Salário	-2
Relacionamento ( Servidora x Secretaria)	-0,5
Relacionamento ( Servidora x Chefia )	0
Relacionamento ( Servidora x Servidora)	1
Crescimento Profissional	-2
Benefícios	-2
Mediana dos fatores	-1,5

A tabela 9 demonstra um alto grau de insatisfação das servidoras da SMDSC, considerando-se o grupo de fatores higiênicos. Como pode-se observar, os fatores relacionados ao salário, benefícios e crescimento profissional e ambiente físico são os que mais incidem sobre a insatisfação das mesmas. Por outro lado, o relacionamento entre as servidoras foi o único fator a ter uma apreciação positiva.

Com relação aos fatores motivacionais, que segundo Herzberg (1997) refere-se ao conteúdo do cargo e aos direitos e deveres relacionados com o cargo em si, verificou-se o seguinte:

TABELA 10 – Fator Motivacional – Segurança no cargo

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Sinto-me segura no cargo que ocupo (Q.7)	0	22.2	11.1	11.1	55.5	-2
Mediana do fator						-2

No que diz respeito à segurança no cargo, 5 das nove servidoras pesquisadas, não se sentem seguras no cargo que ocupam. Um dos motivos desta insegurança está relacionado ao fato de mais de 50% das servidoras não serem lotadas naquela Secretaria, o que pode ocasionar em uma transferência de setor a qualquer momento, independente da vontade das mesmas.

TABELA 11 - Fator Motivacional – Imagem da Secretaria

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
Sinto-me orgulhosa de trabalhar na Secretaria (Q.25)	11.1	11.1	55.5	11.1	11.1	0

Na Secretaria quem não trabalha nunca tem chance (Q.26)	33.3	22.2	11.1	11.1	22.2	1
Até agora estou muito satisfeita em trabalhar na Secretaria (Q.27)	11.1	0	66.6	11.1	11.1	0
As atividades da Secretaria são organizadas através de um planejamento permanente (Q.28)	0	11.1	0	33.3	55.5	-2
A Secretaria é um bom lugar para se trabalhar (Q.29)	11.1	22.2	44.4	11.1	11.1	0
Mediana do fator						0

A partir da tabela 11 podemos perceber que, no conjunto, existe uma tendência a neutralidade no que diz respeito ao sentimento de orgulho em trabalhar na Secretaria. Também há uma tendência igualmente neutra em considerar a Secretaria como um bom lugar para se trabalhar. Em contrapartida, influenciando negativamente a imagem da Secretaria, está a falta de um planejamento permanente das atividades ali executadas.

TABELA 12 – Fator Motivacional- Autoridade x Responsabilidade

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
Na Secretaria as decisões são tomadas com a rapidez necessária (Q.30)	0	11.1	22.2	22.2	44.4	-1
Tenho total liberdade na realização de minhas atividades (Q.10)	33.3	22.2	33.3	0	11.1	1
No meu trabalho sinto-me encorajada a tomar decisões e assumir novas responsabilidades (Q.32)	11.1	0	11.1	22.2	55.5	-2

Na Secretaria a chefia sabe quando deve decidir (Q.31)	22.2	0	22.2	22.2	33.3	-1
Mediana do fator						-1

Conforme demonstra a tabela 12, há uma leve tendência negativa quando se referem a questão da autoridade e responsabilidade. As servidoras não se sentem encorajadas a tomar decisões e assumir novas responsabilidades. No entanto, sentem-se bastante livres para realizarem suas atividades.

No que se refere a chefia, estas questões reforçam os dados apresentados a partir da tabela 4 desse mesmo item.

TABELA 13 – Fator Motivacional – Comprometimento x Participação

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
Sinto-me responsável pelo trabalho realizado por minha Secretaria (Q.20)	11.1	22.2	11.1	11.1	44.4	-1
Sinto-me responsável pelas atividades que realizo (Q.9)	55.5	44.4	0	0	0	2
Participo diretamente na organização de meu trabalho (Q.11)	22.2	22.2	44.4	11.1	0	0
Na Secretaria todas as servidoras “dão duro” e se esforçam bastante (Q.33)	11.1	22.2	33.3	0	33.3	0
Conheço bem os objetivos da Secretaria (Q.19)	22.2	11.1	22.2	11.1	33.3	0
Participo ativamente nos planos dos objetivos da Secretaria (Q.34)	11.1	11.1	11.1	33.3	33.3	-1

Na Secretaria as servidoras são comprometidas com os resultados do trabalho executado (Q.35)	11.1	22.2	33.3	22.2	11.1	0
Mediana do fator						0

Como pode-se verificar na tabela 13, das servidoras que fizeram parte desse estudo, 55,5% não se sentem responsáveis pelo trabalho realizado pela Secretaria. Esse fator decorre principalmente da falta de participação no planejamento e organização dos trabalhos desenvolvidos na SMDSC. Essa prática centralizadora de planejamento reflete na falta de comprometimento por parte das servidoras com os resultados do trabalho executado.

TABELA 14– Fator Motivacional – Valorização x Reconhecimento Profissional

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
Minha chefia sempre fala como vou indo no meu trabalho (Q.36)	11.1	22.2	11.1	22.2	33.3	-1
Sinto-me valorizada pelo trabalho que faço (Q.37)	22.2	11.1	33.3	0	33.3	0
Na Secretaria o potencial dos servidores é valorizada (Q.38)	11.1	0	11.1	33.3	44.4	-1
Mediana do fator						-1

No tocante a percepção das servidoras acerca da valorização e reconhecimento profissional, verifica-se uma certa tendência a insatisfação das mesmas, relacionadas às questões levantadas referentes ao fator em foco.

Considerando-se a importância deste fator, a pontuação obtida é um dado a ser avaliado cuidadosamente.

TABELA 15 – Fator Motivacional - Comunicação

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
A comunicação interna na Prefeitura é muito eficiente (Q.39)	11.1	0	22.2	22.2	44.4	-1
As servidoras são sempre informadas sobre os assuntos que as afetam (Q.8)	22.2	11.1	11.1	11.1	44.4	-1
A maioria das informações que obtenho são através de comunicados formais (Q.40)	11.1	22.2	22.2	11.1	33.3	0
As informações na Prefeitura são claras e completas (Q.41)	0	0	22.2	22.2	55.5	-2
Quando comecei a trabalhar na Prefeitura e aqui na Secretaria, recebi todas as informações necessárias para a realização de minhas funções (Q.42)	11.1	0	22.2	11.1	55.5	-2
Mediana do fator						-1

Conforme demonstrada na tabela 15 a percepção das servidoras quanto à comunicação também apresenta uma tendência à insatisfação. Cerca de 60% das servidoras não consideram as informações recebidas da Prefeitura claras e completas. Das 9 servidoras questionadas, 5 não receberam nenhum tipo de informação acerca de sua função, quando de seu ingresso na Prefeitura o que por certo confirma uma deficiência no sistema de comunicação interna.

TABELA 16– Fator Motivacional – Identificação com o cargo

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
Acho o meu trabalho interessante e nele encontro desafios (Q.43)	22.2	11.1	44.4	0	22.2	0
Me sinto entusiasmada com o trabalho que faço (Q.44)	33.3	11.1	11.1	33.3	11.1	0
Mediana do fator						0

A partir da tabela 16, verifica-se uma percepção relativamente neutra com relação a identificação com o cargo e trabalho que executam. Aproximadamente 33,3% das servidoras acham o seu trabalho interessante, e 44,4% tiveram uma apreciação neutra com relação a essa questão. Concernente ao entusiasmo pelo trabalho, as respostas apresentaram-se distribuídas de forma equiparada frente as opções apresentadas.

TABELA 17– Fator Motivacional – Desenvolvimento profissional

Questões	2	1	0	-1	-2	Mediana
A Prefeitura estimula seus servidores a participarem de curso de capacitação e treinamento (Q.45)	11.1	11.1	33.3	33.3	11.1	0
Na Prefeitura existem oportunidades suficientes de treinamento para todos os servidores (Q.46)	0	0	22.2	22.2	55.5	-2
A Prefeitura possibilita um bom futuro profissional para aqueles que tem um bom desempenho (Q.47)	11.1	0	22.2	0	66.6	-2

A idéia de continuar a trabalhar na Prefeitura me deixa satisfeito (Q.22)	11.1	11.1	44.4	11.1	22.2	0
Mediana do fator						0

Com relação ao desenvolvimento profissional, último Fator Motivacional relacionado, verifica-se também uma apreciação negativa. Esta percepção advém principalmente da falta de oportunidades de treinamento para todos os funcionários, bem como a falta de perspectiva profissional para aqueles que apresentam um bom desempenho. As servidoras também avaliam como pequeno o estímulo à participação em cursos de capacitação e treinamento. Para a maioria, a idéia de continuar trabalhando na Prefeitura não é motivo de satisfação.

TABELA 18 – Grau de Motivação / Desmotivação das Servidoras da SMDSC

Fatores	Mediana
Segurança no cargo	-2
Imagem da Secretaria	0
Autoridade x responsabilidade	-1
Comprometimento x Participação	0
Valorização x Reconhecimento Profissional	-1
Comunicação	-1
Identificação com o cargo	0
Desenvolvimento Profissional	0
Mediana dos fatores	-1



Da análise conjunta dos Fatores Motivacionais, visualizada na tabela 18, verifica-se que as servidoras da SMDSC não se encontram motivadas, sendo que podemos inferir que as mesmas encontram-se desmotivadas. O fator referente à segurança no cargo, é o que mais incide neste resultado.

### **4.5 A Qualidade do Atendimento sob a Ótica do Usuário**

Antecedendo a apresentação da análise realizada, a partir dos dados coletados junto aos usuários da SMDSC, a respeito da qualidade do atendimento prestado nesta Secretaria, será apresentado um breve perfil dos usuários.

A SMDSC é responsável pela prestação de serviços de assistência social, no âmbito municipal.

Entre os serviços mais requisitados, conforme registros da Secretaria, estão a doação de cestas básicas, auxílio funeral, fotografias para documentos, auxílio transporte para tratamento de saúde, isenção do pagamento do IPTU ( Imposto Predial e territorial Urbano).

Segundo registros da SMDSC, os usuários, na sua maioria, são procedentes de famílias carentes do município. Cerca de 60% vieram de outras cidades do interior do Estado, principalmente de regiões agrícolas, em busca de oportunidades de emprego e de uma vida melhor. No entanto, em consequência da crise econômica que atinge o país, da qual infelizmente o município não fica fora, passam a formar uma grande massa de desempregados, ou por vezes, são obrigados a trabalhar de forma irregular em situação de subemprego, recebendo pouco mais de 01 salário mínimo. Os que, no entanto, conseguem uma atividade regularizada, na maioria das vezes, recebem entre 01 e 03 salários mínimos.

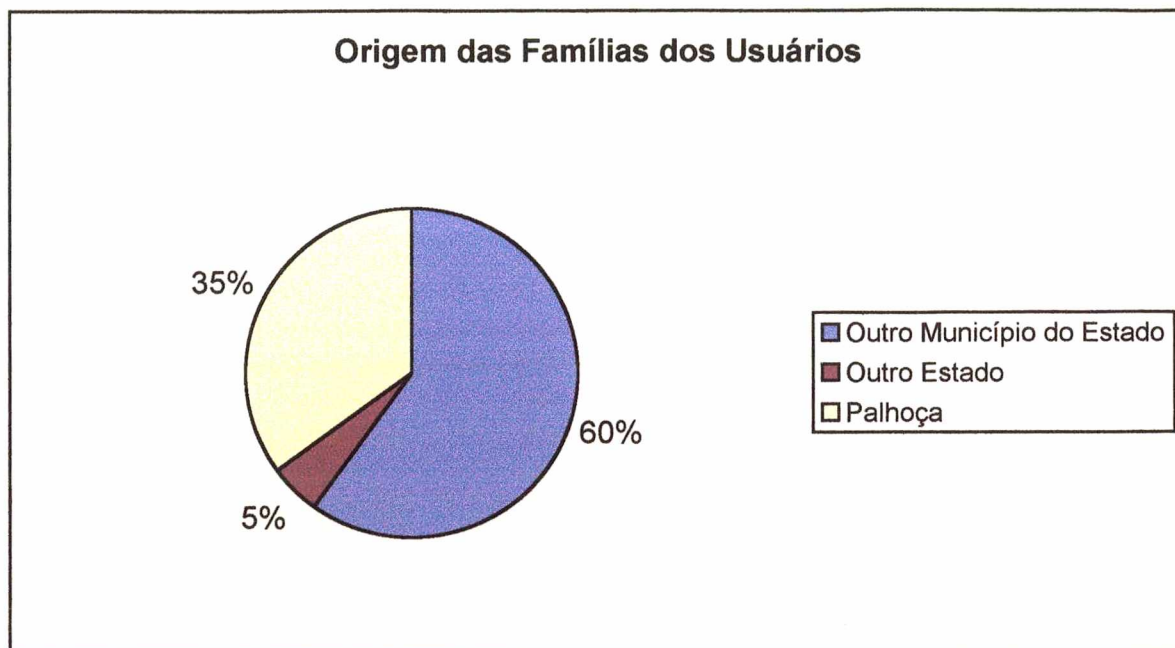


Figura 09 - Gráfico da origem das famílias dos usuários

O grupo familiar normalmente tem de 05 a 07 pessoas. É muito comum, encontrarmos famílias onde a figura paterna está ausente, seja por morte ou separação entre os cônjuges. Em ambos os casos, a mulher acaba sustentando a família sozinha. Este talvez seja o principal motivo do grande número de mulheres que procuram a Secretaria em busca de auxílio.

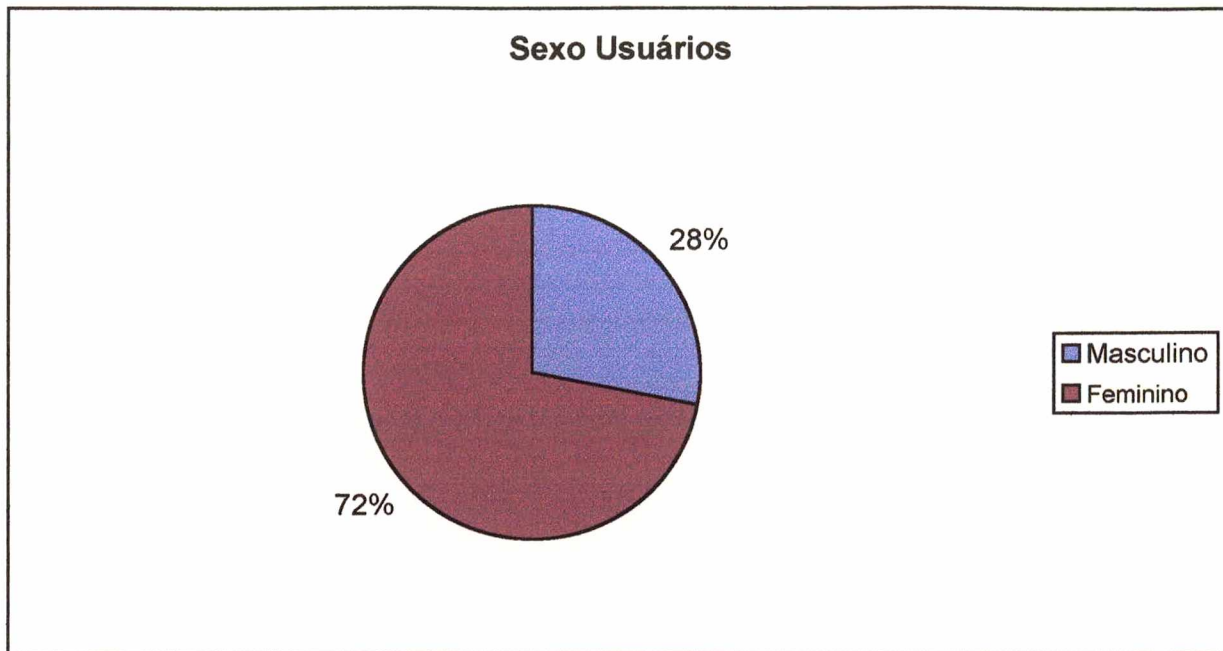


Figura 10 - Gráfico da distribuição dos usuários por sexo

Outro indicador relevante da situação social em que se encontram a maioria dos usuários da SMDSC diz respeito ao seu grau de instrução. Aproximadamente 66% dos questionados não chegaram a completar o 1º Grau Escolar, o que por sua vez, dificulta suas chances dentro do mercado de trabalho.

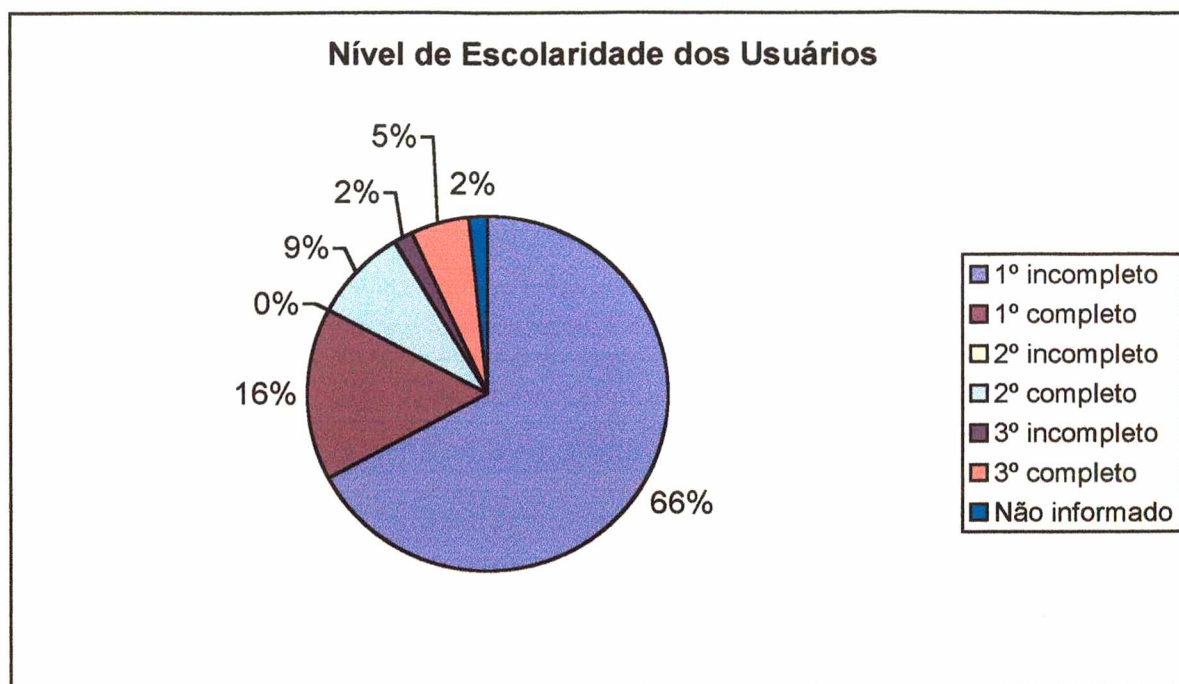


Figura 11 - Gráfico do nível de escolaridade dos usuários

A análise dos dados referentes à qualidade do atendimento prestado, sob a ótica dos usuários, está centrada em algumas questões recomendadas pela literatura atual, tais como: rapidez e eficiência no atendimento, paciência, ambiente adequado, funcionários preparados, esclarecimentos sobre dúvidas e orientações precisas, clareza e objetividade. Para tanto, faremos uso do mesmo procedimento adotado para análise dos dados referente aos fatores higiênicos e motivacionais. Os resultados serão apresentados em forma de tabelas, contendo a mediana referente a questão analisada, bem como a apresentação da mediana referente ao fator.

TABELA 19 - Fator- Rapidez e eficiência no atendimento

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
O funcionário costuma ser rápido e eficiente ao atendê-lo	43,1	8,6	17,2	17,2	8,6	1
Mediana do fator						1

Foram questionados 58 usuários, conforme descrição feita no capítulo anterior, item 3.3. Desses, cerca de 51,7% consideram os funcionários rápidos e eficientes ao atendê-los, conforme pode ser observado na tabela acima.

TABELA 20 - Fator - Paciência com o usuário

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
O funcionário demonstra ter paciência com os usuários ao atendê-lo	41,3	10,3	17,2	6,8	17,2	1
Mediana do fator						1

No que se refere a paciência com os usuários, cerca de 51,6% dos questionados consideram, que as servidoras da SMDSC demonstram ser bastante pacientes quando estão prestando um atendimento. Cabe aqui ressaltar que, freqüentemente, a Secretaria é procurada por pessoas que, por vários motivos, chegam muito exaltadas na busca de algum auxílio. Essas pessoas, normalmente, não aceitam uma resposta negativa com muita facilidade, exigindo desta forma uma certa maleabilidade por parte de quem atende.

TABELA 21- Fator - Ambiente Físico da Secretaria

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Você considera o ambiente da secretaria adequado para prestar um atendimento de qualidade	37,9	15,5	12	27,5	5,1	1
Mediana do fator						1

Com relação ao ambiente da Secretaria, 53,4% o consideram adequado a realização de um atendimento com qualidade. Este julgamento se justifica pelas próprias condições sócio-econômica e cultural da maioria dos usuários. Normalmente são pessoas que possuem condições habitacionais bastante precárias e por vezes insalubres, e um baixo nível de escolaridade que por vezes compromete sua avaliação.

TABELA 22 - Fator - Servidoras demonstram estar satisfeitas com o trabalho

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Você sente que os funcionários demonstram estar satisfeitos na realização de suas tarefas	39,6	13,7	20,6	17,2	1,7	1
Mediana do fator						1

Ainda que na análise dos dados referentes as condições de trabalho da equipe da Secretaria fique bastante evidente a insatisfação, sentida por suas servidoras diante de suas condições de trabalho, a maioria dos seus usuários não possuem esta percepção. Cerca de 53,3% sentem que as servidoras demonstram estar satisfeitas com realização de suas tarefas, e somente 1,7% apresenta uma percepção bastante negativa a esse fator.

TABELA 23 - Fator - Serviços prestados pela Prefeitura

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Você sente-se satisfeito quando procura os serviços da Prefeitura	10,3	24,1	25,8	24,1	10,3	0
Mediana do fator						0

Este fator possui uma avaliação bastante equilibrada por parte dos usuários. Cerca de 34,4% encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os serviços prestados pela Prefeitura, enquanto que a mesma proporção encontra-se insatisfeito ou muito insatisfeito. Entretanto, 25,8% sentem-se mais ou menos satisfeitos quando procuram os serviços da Prefeitura. Naturalmente que esta avaliação decorre da expectativa e entendimento que cada usuário tem a respeito do papel da administração municipal. Os sentimentos de insatisfação freqüentemente são externados por depoimentos como o que segue:

*“... Nessa Prefeitura nunca tem nada que a gente precisa, eles só lembram da gente mesmo é na hora de pedir votos, é só para isso que a gente serve, quando é para eles fazer alguma coisa pela gente, nunca dá...”( U5)*

TABELA 24 - Fator- Interesse em atender as solicitações dos usuários

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Você percebe interesse por parte dos funcionários em atender as solicitações feitas pelos usuários	51,7	8,6	20,6	13,7	1,7	2
Mediana do fator						2

Para a maioria dos usuários, que procuram pelos serviços da SMDSC, fica evidente o interesse por parte de suas servidoras em atender às solicitações feitas pelos mesmos. A justificativa deste índices se dá em função dos crescentes cortes de recursos destinados aos programas desenvolvidos pela Secretaria. Frequentemente, as pessoas que procuram esta instituição em busca de um auxílio não são atendidos, e acabam sendo, muitas vezes, testemunhas de uma verdadeira maratona, por parte das servidoras, na busca de alternativas junto a outros organismos, tanto públicos como privados.

A este respeito, alguns usuários deixam registrados os seguintes depoimentos em seus questionários:

*“ ... com relação a pergunta 6 pouco posso criticar, em virtude que minha pessoa necessitou dos serviços desta Secretaria e não foi medido esforços para conseguir atingir este objetivo”;*(U6)

*“...as servidoras desta Secretaria são muito atarefadas , mas muito prestativas”.* (U8).

TABELA 25 – Fator- Compromisso da Administração Municipal

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Você percebe uma preocupação por parte da administração municipal em atender às necessidades da população	25,8	5,1	22,4	22,4	17,2	0
Mediana do fator						0

A preocupação por parte da administração municipal em atender às necessidades da população, fica evidente à 30,9% dos questionados. Já para 39,6% essa preocupação é insatisfatória e para 22,4% tem uma avaliação neutra a esse respeito. Também com relação a essa questão, a expectativa dos usuários age como determinante na avaliação. Grande número de usuários elegem como necessidades da população suas carências particulares.



TABELA 26 - Fator- Competência dos Funcionários

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Você acha que os funcionários estão preparados para esclarecer suas dúvidas e dar as orientações devidas	51,7	15,5	8,6	17,2	1,7	2
Mediana do fator						2

Cerca de 67,2% consideram que as servidoras estão preparadas para esclarecer as dúvidas apresentadas pelos usuários, bem como dar as devidas orientações.

TABELA 27 – Fator- Clareza e objetividade

Questão	2	1	0	-1	-2	Mediana
Na sua opinião, quando o funcionário lhe presta uma informação ou orientação, ele procura ser claro e objetivo	39,6	18,9	8,6	8,6	12	1
Mediana do fator						1

Como pode-se perceber, a maioria dos usuários considera as servidoras bastante claras e objetivas quando estão prestando algum tipo de esclarecimento ou orientação a respeito de assuntos de interesse dos mesmos.

#### **4.6 Pontos convergentes e divergentes entre os grupos questionados.**

Neste item, iremos apresentar os fatores analisados pelos dois grupos estudados, destacando-se os pontos convergentes bem como os divergentes entre os mesmos.

Concernente ao ambiente físico da Secretaria, para as servidoras trata-se de um fator que contribui significativamente para a insatisfação das mesmas. Já o grupo de usuários, considera o ambiente apropriado ao atendimento ali prestado.

Nesta avaliação, deve-se levar em conta que a maior parte dos usuários permanece por um curto período de tempo na Secretaria, ou seja, somente enquanto aguardam para serem atendidos, o que normalmente não ultrapassa 30 minutos, e o espaço por ele utilizado restringe-se à sala de espera e sala do Serviço Social ou da Secretária, enquanto que as servidoras trabalham em média 6 horas por dia e utilizam todas as dependências da Secretaria.

Embora a maioria das servidoras considere que a Prefeitura não oferece oportunidades para o seu crescimento pessoal e profissional, nem tão pouco oferece um programa de treinamento para seus funcionários, visando melhorar o desempenho profissional dos mesmos, grande número dos usuários que fizeram parte da amostra deste estudo percebem que as servidoras estão preparadas para esclarecer suas dúvidas, bem como dar as orientações necessárias.

Cerca de 53,3% dos usuários sentem que as servidoras demonstram estar satisfeitas com trabalho que realizam. Já as servidoras apresentam uma percepção relativamente neutra com relação a esta questão, sendo que na avaliação das mesmas, cerca de 33,3% consideram o seu trabalho interessante, e em alguns momentos desafiante, bem como sentem-se entusiasmadas com o mesmo.

Na percepção das servidoras, o serviço oferecido pela Secretaria tende a uma classificação insatisfatória, já que para as mesmas, a SMDSC há muito vem deixando de cumprir com o seu verdadeiro papel dentro da administração municipal. Este sentimento fica evidenciado no depoimento que segue:

*“ ...aqui na Secretaria o único trabalho que tem é o de dizer ‘não tem’ . Nunca tem nada, a gente fica até com vergonha desse povo..” (S5)*

O fato é que nos últimos anos, a maioria dos programas foram extintos por falta de recursos, ficando as servidoras com o encargo de justificar esta falta aos usuários.

Os usuários por sua vez, percebem e muitas vezes demonstram sua indignação, como mostra o depoimento que segue:

*“.... nessa Prefeitura nunca tem nada que se pede, eles só querem saber da gente quando chega a época de eleição; daí eles prometem tudo. Eu sei que vocês (referindo-se às servidoras) fazem o que podem, e não tem culpa desta bagunça.(U 27)*

Diante de tal relato, bem como baseado na apreciação da maioria dos usuários questionados, a Prefeitura não vem prestando um serviço de qualidade à população, entretanto percebe-se que a maioria encontra-se satisfeita com o atendimento prestado pelas servidoras da SMDSC, mesmo muitas vezes, este atendimento resulte em uma justificativa a respeito da falta do auxílio por hora solicitado.

---

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A literatura atual revela que a qualidade dos serviços depende da qualidade das pessoas que o prestam. Quanto mais as pessoas se sentem valorizadas e reconhecidas pelo seu trabalho, maior será seu desempenho profissional e seu comportamento com o trabalho que executa.

Deste modo consideramos as condições de trabalho, como condicionantes da qualidade dos serviços prestados. Por condições de trabalho entendemos todos os fatores que de modo geral, influenciam na execução do mesmo, tais como o ambiente físico em todo os seus aspectos, as relações pessoais em todos os níveis, bem como todo o aparato formal e informal que cerca uma dada situação de trabalho. Herzberg, em seu modelo teórico, divide estes fatores em dois grupos, conforme foi explicado no referencial teórico deste estudo.

A administração pública brasileira, no decorrer da história, vem apresentando distorções acerca de seu real papel frente a sociedade. Os meios de comunicação trazem quase que diariamente em suas reportagens críticas ao atendimento e qualidade dos serviços públicos. Cada vez mais, cresce o descrédito junto à população quanto a eficiência e o desempenho dos órgãos públicos e seus representantes.

Como consequência deste cenário, o servidor público sofre com as más condições de trabalho e sobre tudo com o desgaste de seu papel junto à sociedade. As servidoras da SMDSC, como órgão de uma administração pública municipal, compartilham deste contexto.

A Prefeitura Municipal de Palhoça não vive, hoje, uma situação diferenciada da maioria dos órgãos públicos do país. Possui um contingente excessivo de mão-de-obra que, muitas vezes é alocada inadequadamente, desqualificada,

desmotivada, e muitas vezes desconhecedora do seu papel dentro do contexto organizacional do qual faz parte. Como consequência oferece um serviço defasado e de baixa qualidade aos seus usuários.

A falta de espaços que promovam a participação dos servidores no planejamento e nos processos de decisão acerca de seu trabalho, faz com que os mesmos não se sintam responsáveis pelo desenvolvimento do mesmo. A descontinuidade administrativa constitui-se num relevante fator de desmotivação no que se refere ao desempenho do funcionário público pois, a cada nova gestão mudam-se os programas e rotinas de trabalho desconsiderando-se a experiência e o avanço organizacional obtido pelos mesmos nas gestões anteriores.

Nesse sentido, entendemos que, mesmo que se deva caminhar para uma redução dos gastos, deve-se considerar que o problema é muito mais marcado por erros de alocação de pessoal e política de remuneração do que pelo desequilíbrio econômico que os gastos com as folhas de pagamento das administrações públicas possam estar gerando.

A partir dessa pesquisa, tendo como suporte o referencial teórico apresentado no segundo capítulo, bem como a aplicação da metodologia, já detalhado no Capítulo III, chegamos as seguintes conclusões acerca dos objetivos e hipóteses e questões de pesquisa inicialmente propostos.

Referente aos objetivos específicos, as conclusões foram as seguintes:

**Objetivo 1.** *"Avaliar os níveis de satisfação e motivação dos servidores da SMDSC, tendo como base o modelo teórico proposto por Herzberg."*

A partir da análise dos dados coletados, bem como de todas as observações feitas pela pesquisadora pode-se verificar que as servidoras públicas, da SMDSC, de maneira geral, estão insatisfeitas em relação aos fatores higiênicos, definidos por Herzberg. Entretanto alguns fatores apresentam uma maior incidência neste nível, como os fatores referentes ao ambiente físico, benefícios, salários e oportunidade de crescimento profissional dentro da Prefeitura.

No que tange a questão salarial, o que se pode perceber é que a diferença salarial entre servidoras que realizam as mesmas tarefas, se constitui em um fator de forte incidência na insatisfação da grande maioria. Isto porque, normalmente, esta diferença é decorrência de acertos ou preferências políticas e não do desempenho do servidor.

O plano de cargos da Prefeitura, apesar de vigorar a pouco tempo (foi elaborado em 1996), já se encontra bastante defasado frente às expectativas e necessidades dos servidores. Este plano estabelece os níveis salariais a partir do piso salarial estabelecido naquela ocasião e congelado até hoje.

A falta de perspectiva quanto ao crescimento profissional dentro da Prefeitura também contribui em muito para a insatisfação das servidoras resultando em um comodismo quase que generalizado frente a busca de meios que concorram a um melhor desempenho profissional.

As condições de trabalho também se destacam pela incidência na insatisfação das referidas servidoras. Percebe-se um ambiente totalmente desprovido de conforto, incapaz de proporcionar bem-estar aos que ali trabalham. Há falta de mobiliário adequado, equipamentos (como computador) e, até mesmo materiais de expediente. Isto além de promover a insatisfação das servidoras, impede a realização de um bom desempenho por parte das mesmas.

Apenas os fatores ligados ao relacionamentos, principalmente os que se referem ao relacionamento com a chefia e o relacionamento entre as servidoras, apresentaram uma apreciação positiva.

É bastante evidente o clima de cooperação e amizade que envolve a equipe de trabalho da SMDSC. Com relação à chefia, o que se percebe é que mesmo não demonstrando competência para o cargo que ocupa, segundo a percepção da maioria das servidoras, isto acaba não prejudicando a sua relação com o grupo de trabalho. Na verdade, a chefia demonstra-se solidária às questões que afetam as servidoras, no entanto, não possui qualquer tipo de autonomia dentro da administração municipal para decidir sobre as mesmas.

Além de insatisfeitos, percebe-se ainda, a partir da análise dos dados referentes aos fatores motivacionais, apresentados no Capítulo IV, que as servidoras,

encontram-se também desmotivadas. Entretanto, de um modo geral, apresentam uma apreciação um pouco mais positiva com relação ao conjunto de fatores higiênicos, o que por sua vez não se caracteriza como um nível positivo de motivação. Na realidade o que se pode concluir a partir dos dados coletados é que as servidoras encontram-se além de insatisfeitas, desmotivadas com a sua situação de trabalho.

Esta situação todavia é decorrente da política administrativa adotada pela Prefeitura. Uma política que privilegia a política partidária em detrimento do bem comum de seus servidores e usuários. Desconsidera as expectativas de se seus servidores e usuários, bem como as expectativas e necessidades dos mesmos em função de interesses partidários e eleitoreiros.

**Objetivo 2:** *"Verificar a qualidade dos serviços prestados pela SMDSC, aos seus usuários, sob a ótica dos mesmos."*

A partir dos dados coletados junto aos usuários, percebe-se que os mesmos encontram-se insatisfeitos com os serviços prestados pela Secretaria. Este sentimento provavelmente é gerado em função dos constantes cortes nos recursos destinados à esta Secretaria.

Nos últimos 03 anos, praticamente todos os programas desenvolvidos pela SMDSC encontram-se desativados ou bastante reduzidos. A grande maioria das pessoas que buscam os serviços da Secretaria não são atendidos em função destes cortes.

A fase de coleta de dados junto aos usuários foi bastante dificultada em função da pouca escolaridade da maioria dos usuários, bem como da falta de esclarecimento acerca da real função da Prefeitura, e da secretaria. No entanto, esta dificuldade foi superada pelo contato direto da pesquisadora com vários usuários em diversas situações de atendimento dentro da Secretaria.

**Objetivo 3:** *"Verificar o nível de satisfação dos usuários com o atendimento prestado pelas servidoras da SMDSC".*

De um modo geral, os usuários demonstram-se satisfeitos com o atendimento prestado pelas servidoras da SMDSC. A grande maioria, percebe o interesse e empenho das servidoras em atender as suas solicitações e entende as limitações das mesmas quando não são atendidos.

**Objetivo 4:** *"Identificar a relação existente entre a qualidade do serviço prestado e do atendimento".*

A partir dos dados coletados, bem como das observações feitas, conforme descrito no Capítulo IV, pode-se perceber que o atendimento prestado pelas servidoras acaba servindo para moderar a indignação sentida pelos usuários com a falta do auxílio solicitado. Por muitas vezes, chega mesmo a dissimular a responsabilidade da própria Prefeitura, no cumprimento de seus deveres, pela falta de recursos para os diversos auxílios.

**Objetivo 5:** *"Avaliar a influência do nível de satisfação e motivação dos servidoras no atendimento prestado pelas mesmas aos seus usuários".*

Como pode-se observar, embora as servidoras encontrem-se insatisfeitas e desmotivadas com a sua situação de trabalho, isto não tem interferido no atendimento que prestam aos usuários da Secretaria. Na verdade as servidoras demonstravam-se por inúmeras vezes, através de depoimentos, estar indignadas com o descaso da Prefeitura em relação a falta de recursos para os programas da SMDSC e



conseqüentemente pela impossibilidade de prestar um serviço de qualidade aos seus usuários.

**Objetivo 6:** *"Comparar a percepção dos dois grupos pesquisados acerca da qualidade dos serviços e atendimentos prestados".*

Os dados coletados no decorrer deste estudo denunciam a insatisfação, tanto das servidoras como dos usuários, com os serviços prestados pela SMDSC.

No cotidiano das servidoras é fácil perceber a indignação da grande maioria com a falta de recursos e de um direcionamento das ações da Secretaria voltado para as reais necessidades dos seus usuários. Os usuários por sua vez, apesar de também se demonstrarem insatisfeitos, acabam por conformar-se com esta situação. Tal conformismo, acreditamos ocorrer em função da falta de informação de grande parte deste grupo, bem como da forte influência da cultura do clientelismo, sem dúvida ainda muito presente nas administrações públicas no país.

No que concerne ao atendimento prestado, o grupo dos usuários demonstra estar satisfeito com atendimento prestado pelas servidoras, uma vez que reconhecem seu esforço, sua dedicação bem como as limitações encontradas para a execução de seus trabalhos. Já as servidoras reconhecem que a qualidade do atendimento prestado à população encontra-se deficiente, no entanto sentem-se impotentes diante desta situação, já que não possuem nenhum poder de decisão dentro da Secretaria. Esse sentimento reforça a desmotivação dessas servidoras.

**Objetivo Geral:** *"Caracterizar as condicionantes organizacionais relativas a satisfação e motivação dos servidores, a partir da percepção dos mesmos, tendo como embasamento teórico a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, bem como a qualidade os serviços prestados sob a ótica do usuário".*

A partir do modelo metodológico proposto e considerando-se as características do estudo, acreditamos ter atingido o objetivo geral proposto, uma vez que foram identificadas e analisadas, sempre considerando-se a ótica dos sujeitos, as condicionantes organizacionais que incidem na insatisfação e desmotivação dos mesmos, com relação a sua situação de trabalho. Da mesma forma, levantou-se a opinião dos usuários acerca dos serviços e atendimentos prestados pela SMDSC.

Quanto às hipóteses de estudos formuladas conclui-se que a qualidade dos serviços prestados pela SMDSC, não está diretamente relacionada à insatisfação e desmotivação de suas servidoras, mas sim à política administrativa e prioridades estabelecidas pelos responsáveis pela administração municipal. Aliás, as próprias servidoras sofrem as conseqüências desta política.

Entretanto, mesmo apresentando-se insatisfeitas e desmotivadas, essas servidoras prestam um atendimento de qualidade, segundo a percepção dos próprios usuários. Esses por sua vez, demonstram estar insatisfeitos com os serviços prestados pela Prefeitura, mas consideram-se satisfeitos com atendimento recebido na SMDSC.

Retomando-se por fim às questões de pesquisa que nortearam a investigação, podemos inferir que o não atendimento às condições mínimas de trabalho como um ambiente físico e equipamentos adequados, política salarial justa, uma política organizacional e procedimentos coerentes e aceitos se constituem nas principais fontes da insatisfação sentida pelas servidoras. Da mesma forma que a falta de reconhecimento, de oportunidade de crescimento e de progresso, bem como a realização de um trabalho rotineiro e sem criatividade apresentam uma maior incidência sobre a falta de motivação das servidoras da SMDSC.

No entanto, apesar de insatisfeitos e desmotivados, essas servidoras prestam um bom atendimento, na percepção de seus usuários

### **Recomendações para Trabalhos Futuros**

- Que a pesquisa seja ampliada para um número maior de instituições de estrutura similar, abrangendo uma população maior, o que daria uma maior consistência estatística;
- Que futuras pesquisas ampliem o panorama das variáveis em análise, incluindo componentes individuais, além dos situacionais;
- Que sejam introduzidas técnicas de quantificação de dados qualitativos, via análise estatística, visando a validação dos dados.

---

## **ANEXOS**

**PREZADAS COLEGAS**

Este cadastro tem o único objetivo de conhecer o perfil dos funcionários desta Secretaria. Por isso, peço que preencha os dados abaixo. Não é necessária a sua identificação.

Obrigada por sua atenção

1. Nível de instrução:  Primeiro Grau Completo  
 Primeiro Grau incompleto  
 Segundo Grau Completo  
 Segundo Grau Incompleto  
 Superior Completo  
 Superior Incompleto
2. Cargo que ocupa \_\_\_\_\_
3. Função que exerce atualmente: \_\_\_\_\_
4. Tempo de serviço: Prefeitura: \_\_\_\_\_ Setor: \_\_\_\_\_
5. Idade: \_\_\_\_\_ sexo: \_\_\_\_\_
6. Exerce outra atividade remunerada fora da prefeitura?  
 Sim  Não

Caso sua resposta tenha sido afirmativa, escreva qual atividade desenvolve. \_\_\_\_\_

## QUESTIONÁRIO

Responda somente com caneta azul  
Não se identifique, por favor

1. O ambiente físico e equipamentos da Secretaria estão adequados à realização de minhas atividades.
  - Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
  
2. Tenho conhecimento da política de pessoal e administrativa da Prefeitura.
  - Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
  
3. Mantenho uma boa relação com minha chefia imediata.
  - Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
  
4. A chefia imediata demonstra ser competente para o cargo o qual ocupa.
  - Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
  
5. A política salarial da Prefeitura é clara e justa.
  - Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
  
6. Considero o meu salário adequado às responsabilidades de meu cargo.
  - Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.

7. Sinto-me segura no cargo que ocupo.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

8. Os empregados são sempre informados sobre os assuntos que os afetam.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

9. Sinto-me responsável pelas atividades que realizo.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

10. Tenho total liberdade na realização de minhas atividades.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

11. Participo diretamente na organização de meu trabalho.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

12. A Prefeitura oferece oportunidades para o meu crescimento pessoal e profissional.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

13. A Prefeitura proporciona total oportunidades para meu treinamento, visando melhorar o meu desempenho profissional.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos

- Um pouco;
- Não.

14. Existe total cooperação entre o meu grupo de trabalho.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

15. Sinto segurança, por parte de minha chefia imediata, com relação aos desafios enfrentados por nossa Secretaria.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

16. Os benefícios oferecidos pela Prefeitura vão de encontro às necessidades de seus funcionários.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

17. Sinto-me valorizada pelo trabalho que realizo.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

18. Tenho acesso direto a todos os setores da Prefeitura, inclusive ao Gabinete do Prefeito.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

19. Conheço bem os objetivos de nossa Secretaria.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.



- 
20. Sinto-me responsável pelo trabalho realizado por minha Secretaria.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
21. Estou comprometido com os objetivos tanto da Secretaria, quanto da Prefeitura como um todo.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
22. A idéia de continuar a trabalhar na Prefeitura me deixa satisfeita.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
24. Sinto que prestamos um serviço de qualidade aos usuários.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
23. Sinto-me realizado profissionalmente neste trabalho.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
25. Sinto-me orgulhosa de trabalhar nesta Secretaria.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
26. Na Secretaria quem não trabalha tem muitas chances.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos

- Um pouco;
- Não.

27. Até agora estou muito satisfeito em trabalhar na Secretaria.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

28. As atividades da Secretaria são organizadas através de um planejamento permanente.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

29. A Secretaria é um bom lugar para se trabalhar.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

30. Na Secretaria as decisões são tomadas com a rapidez necessária.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

31. Na Secretaria a chefia sabe quando deve decidir.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

32. No meu trabalho sinto-me encorajada a tomar decisões e assumir novas responsabilidades.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

33. Na Secretaria todas as servidoras todas as servidoras “dão duro” e se esforçam bastante.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
34. Participo ativamente nos planos dos objetivos da Secretaria.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
35. Na Secretaria as servidoras são comprometidas com os resultados do trabalho executado.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
36. Minha chefia sempre fala com vou indo no meu trabalho.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
37. Sinto-me valorizada pelo trabalho que faço.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
38. Na Secretaria o potencial dos servidores é valorizado.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
39. A comunicação interna na Prefeitura é muito eficiente.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos

- Um pouco;
- Não.

40. A maioria das informações que obtenho são através de comunicados formais.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

41. As informações da Prefeitura são claras e completas.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

42. Quando comecei a trabalhar na Prefeitura e aqui na Secretaria, recebi todas as informações necessárias para a realização de minhas funções.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

43. Acho o meu trabalho interessante e nele encontro desafios.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

44. Me sinto entusiasmada com o trabalho que faço.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

45. A Prefeitura estimula seus servidores a participarem de curso de capacitação e treinamento.

- Sim, plenamente;
- Sim, muito;
- Mais ou menos
- Um pouco;
- Não.

46. Na Prefeitura existem oportunidades suficientes de treinamento para todos os servidores.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
47. A Prefeitura possibilita um bom futuro profissional para aqueles servidores que tem um bom desempenho.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
48. O tratamento que recebo na Secretaria me motiva a fazer o máximo.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
49. Na Secretaria não há muita fofoca e encrenca.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.
50. Considerando-se a crise econômica, acho que a Prefeitura paga um bom salário.
- Sim, plenamente;
  - Sim, muito;
  - Mais ou menos
  - Um pouco;
  - Não.

**QUESTIONÁRIO AO USUÁRIO**

Sexo: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_ Idade \_\_\_\_\_

- 1- O funcionário é rápido e eficiente ao atendê-lo ?
  - totalmente
  - muitas vezes
  - às vezes
  - quase nunca
  - nunca
  
- 2- O funcionário demonstra ter paciência com os usuários ao atendê-lo?
  - sim, sempre
  - muitas vezes
  - às vezes
  - quase nunca
  - nunca
  
- 3- Você considera o ambiente da secretaria adequado para prestar um atendimento de qualidade?
  - sim, plenamente
  - sim, muito
  - mais ou menos
  - um pouco
  - não
  
- 4- Você sente que os funcionários demonstram estar satisfeitos na realização de suas tarefas?
  - sim, plenamente
  - sim, muito
  - mais ou menos
  - um pouco
  - não
  
- 5- Você sente-se satisfeito quando procura os serviços da prefeitura?
  - sim, plenamente
  - sim, muito
  - mais ou menos
  - um pouco
  - não
  
- 6- Você percebe interesse por parte dos funcionários em atender às solicitações feitas pelos usuários?
  - sim ,sempre
  - sim ,na maioria das vezes
  - às vezes

- quase nunca
- nunca

7- Você percebe uma preocupação por parte da administração em atender às necessidades da população?

- sim , totalmente
- sim , muito
- um pouco
- muito pouco
- não

8- Você acha que os funcionários estão preparados para esclarecer suas duvidas e dar as orientações devidas?

- sim , totalmente
- sim , muito
- um pouco
- muito pouco
- não

9- Na sua opinião, quando o funcionário lhe presta uma informação ou orientação , ele procura ser claro e objetivo?

- sim ,totalmente
- sim ,muito
- um pouco
- muito pouco
- não

Observações:

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, M. A. F. de. Psicologia aplicada à administração: uma introdução organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.
- ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALMEIDA, R. N. P. de. A motivação dos Servidores Públicos Municipais: o caso da Prefeitura de Maracápurú/ AM. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- AMATO, Pedro Munoz. Introdução à Administração Pública. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/ INDOC, 1971.
- BARBATA, Pedro Alberto. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. Editora da USFC, 2ª edição, SC 1998.
- BARÇANTE, Luiz César. Qualidade Total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa. Ed. Campus: Rio de Janeiro, 1998.
- BERGAMINI, Cecília. Motivação. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1993
- CHAHAD, José Paulo Zeetano. Recursos Humanos e Gastos com Pessoal no Setor Público Brasileiro: Recomendações de Políticas. Revista de Administração de Empresas, vol.27 (1): 15-27, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 1993.
- COBRA, Marcos H. N., ZWARG, Flávio Arnaldo. Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias. São Paulo: Macgraw-Hill, 1986.
- COBRA, Marcos & RANGEL, Alexandre. Serviços ao Cliente - uma estratégia competitiva. São Paulo. Marcos Cobra, 1992
- CORRÊA, Rossi A. A. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. Revista de Administração Pública, vol.27(1): 113-123, Rio de Janeiro, Jan./mar. 1993.
- DAVIS, Keith *et al.* Comportamento Humano no Trabalho, vol. 1, Ed., Pioneira, São Paulo, 1992.



- FERREIRA, Fernanda Gomes. Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público. Dissertação ( Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- FIALHO, Francisco *et al.* Métodos de tratamento de dados em ergonomia, 1998
- GARVIN, David A. Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualymark Ed., 1992.
- GIL, Antônio Carlos. Projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades, Revista de Administração de empresas, v.35, n.2, Mar/ Abr. 1995 São Paulo
- GOOD, William J., HATT, Paul K. Métodos em Pesquisa Social. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.
- GRILLO, Antônio Niccoló. Recursos humanos: novos rumos para a administração pública. Florianópolis: UFSC, 1983.
- GRONROOS, Christian. Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora de verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? Biblioteca Harvard, v.1, n.13, 1975. p.3-13.
- \_\_\_\_\_. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David. R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo : EPU, 1973. p.53-62.
- IIDA, I. Ergonomia - Projetos e Produção. São Paulo: Edgard Blücher, 1995
- JURAN, Joseph M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- \_\_\_\_\_. Planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.
- JURAN, Joseph M. & GRYNA, Frank M., Controle da Qualidade - Handbook produção. São Paulo: Makron Books, Vol. VIII, 1993.

- KISSLER, Leo. Modernização do Serviço Público: caminhos e impasses na reforma administrativa alemã. *Revista de Negócios FURB*. Blumenau, v. 3, n.2, 1998.
- KOLB, David Allen *et alii*. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. SP. Atlas, 1978
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing - análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. Teoria Geral da Administração: Uma síntese. 2ª ed.. São Paulo : Atlas, 1989.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3ª ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991
- LAVILLE, A. Ergonomia. Tradução: Márcia M. N. Teixeira. São Paulo: EPU, 1977.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MANCINI, Waldemar. Fatores Motivacionais para o Trabalho do Servidores Fiscais da Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas. Dissertação ( Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- MAIN, Jeremy. Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 16ª ed. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais Ltda., 1988.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MONTEIRO, José A. Qualidade total no serviço público: questionamentos e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming. Brasília: QA&T, 1991.
- MUJALLI, Walter Brasil. Administração Pública: servidor público, serviço público, comentários e noções gerais. Campinas: Bookseller, 1997.
- NAKAMURA, Janete. Fatores motivacionais: estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação do sistema SEBRAE. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação), Brasília, DF, 1994. Brasília, DF : Universidade de Brasília, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 1994.

NETTO, Lino Ferreira, Gestão Municipal e Desenvolvimento. Revista de Administração municipal, vol. 41(213): 11-29, Rio de Janeiro, out./dez. 1994.

NORMANN, Richard. Administração de Serviços: estratégias e liderança nas empresas de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade total na prática : implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo : Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Controle da Qualidade: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

PEREIRA, Júlio C. R. Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. 2<sup>a</sup> ed.- São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

QUINN, James Brian. Empresas muito mais inteligentes. São Paulo: Makron Books, 1996.

RABI, Nidia I. A. de. Privatização de Serviços Públicos: Uma perspectiva estratégica. Revista de Administração Municipal , Vol. 43 (218): 6-17, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 1996.

SANTOS, Alexandre C. de A . Descentralização acelerada e caminhos para autonomia municipal. In: Relatório de atividades 1996 do IBAM - Instituto Brasileiro de Administração Municipal. - Rio de Janeiro: 1997

SELLTIZ, Claire *et al.* Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: EPU, 1974.

\_\_\_\_\_. Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamento de pesquisa. 4.ed. São Paulo: EPU, 1987. 3v.

TEIXEIRA, Aníbal. Reengenharia no governo. São Paulo: Makron Books, 1996.

URBAN, Flávio Torres. A Terceira Onda da Qualidade. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Jan./Fev., 1994

URBAN, André Torres e URBAN, Flávio Torres. Estrutura organizacional para a qualidade de serviços em áreas de atendimento a clientes: um elenco de proposições. In 19º ENANPAD, 1995. Anais... ENANPAD, 1995.

WALDO, Dwight. O estudo da administração Pública/ tradução de Mauro Villar, 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/ INDOC, 1971.

WISNER, A . A Inteligência no Trabalho: Textos selecionados de ergonomia. Tradução Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Fundacentro/ UNESP, 1994

\_\_\_\_\_. Por dentro do trabalho: ergonomia, método e técnica. São Paulo: Atlas, 1987.