



**INSTITUTO VENTURO**

**FACULDADE FACEL**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - MODALIDADE DE ENSINO a DISTÂNCIA -  
EaD**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO**

**A MOTIVAÇÃO E O FUNCIONÁRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARCIO NEGRÃO MAROLLA**

**SÃO PAULO  
2017**



**INSTITUTO VENTURO**

**FACULDADE FACEL**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO - MODALIDADE DE ENSINO a DISTÂNCIA -  
EaD**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO**

**A MOTIVAÇÃO E O FUNCIONÁRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARCIO NEGRAO MAROLLA**

**ORIENTADORA: PROFESSORA LUCIANA NUNES**

**SÃO PAULO  
2017**

MAROLLA, Marcio Negrão

MOTIVAÇÃO E O FUNCIONÁRIO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA/ Marcio Negrão Marolla.- Rio de Janeiro, 2017.

42 f.

Orientador: Luciana Nunes.

TCC (Graduação - GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA)

1. Administração Pública. 2. Gestão de Pessoas. 3. Funcionário  
Público. 4. Motivação. 5. Eficiência.

**INSTITUTO VENTURO**

**FACULDADE FACEL**

**CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO - MODALIDADE DE ENSINO a  
DISTÂNCIA - EaD**

**MARCIO NEGRÃO MAROLLA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão da Administração Pública submetido  
como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão da  
Administração Pública

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO APROVADO EM -----/-----/-----

Professor (a)

Presidente

Professor (a)

Membro

Professor (a)

Membro

À minha família, por  
acreditar e investir  
em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

A Companhia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB, por conceder espaço em seu Programa de Aprendizagem Contínua.

A IPPEO/PF – especialmente ao Polo Rio de Janeiro pela oportunidade concedida para realização do curso.

À minha esposa Maria Eugênia, por ter incentivado eu a estudar e me graduar especialista em Gestão da Administração Pública.

## RESUMO

MAROLLA, Marcio Negrão

MOTIVAÇÃO: INSTRUMENTO DE AVANÇO NA QUALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / Marcio Negrão Marolla.- Rio de Janeiro, 2017.

A sociedade atual vem exigindo melhor qualidade dos serviços públicos e esses estão diretamente relacionados ao desempenho de seus funcionários. Assim sendo, o serviço público vem renovando seus conceitos e exigindo dos seus colaboradores mais valores pautados em confiança, responsabilidade, transparência e comprometimento. Um dos meios de se conquistar esses elementos é por meio da motivação do quadro de funcionários. A presente obra tem como objetivo abordar aspectos que influenciam a motivação no trabalho dos funcionários públicos, utilizando-se de pesquisa bibliográfica acerca das teorias motivacionais e do estudo de caso onde foram entrevistados funcionários públicos do Setor Financeiro da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB. Os resultados obtidos ao final do estudo estimam que na motivação para o trabalho desempenhado, os fatores que mais contribuem são: responsabilidade, liberdade e participação nas decisões do setor. Verificou-se, também, que a realização pessoal, o relacionamento com a chefia, o relacionamento interpessoal e a estabilidade são elementos que influenciam positivamente na satisfação e motivação dos funcionários.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Gestão de pessoas. Funcionário Público. Motivação. Eficiência.

## ABSTRACT

MAROLLA, Marcio Negrão

MOTIVAÇÃO: DESAFIOS PARA UMA ADMINSTRAÇÃO PÚBLICA EFICIENTE E EFICAZ / Marcio Negrão Marolla.- Rio de Janeiro, 2017.

The current society has demanded a better quality of public services and these are directly related to the performance of its employees. Thus, the public service has been renewing its concepts and demanding from its employees more values based on trust, responsibility, transparency and commitment. One of the means of gaining these elements is through the motivation of the staff. The present work aims to address aspects that influence the motivation in the work of public employees, using a bibliographical research about the motivational theories and the case study where they were interviewed public employees of the Financial Sector of the Environmental Company of the State of São Paulo - CETESB. The results obtained at the end of the study estimate that in the motivation for the work performed, the factors that contribute the most are: responsibility, freedom and participation in the decisions of the sector. It was also verified that personal fulfillment, relationship with management, interpersonal relationship and stability are elements that positively influence employee satisfaction and motivation.

**Palavras-chave:** Public administration. People management. Public agent. Motivation. Efficiency.



*“Se queres colher em três anos, planta trigo;  
se queres colher em dez anos planta uma  
árvore, mas se queres colher para sempre,  
desenvolve o homem”*

(Provérbio Chinês)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	Conceito de motivação .....	13
2.1.1	Teoria da Hierarquia das necessidades .....	14
2.1.2	Teoria dos dois Fatores .....	15
2.1.3	A Teoria das Necessidades Adquiridas .....	16
2.1.4	Teoria da Expectativa .....	16
2.1.5	Teoria Multifatorial .....	17
2.1.6	Teoria da Equidade .....	18
2.2	A influência da liderança na motivação .....	18
2.2.1	Estilos de Liderança .....	19
2.3	Avaliação de desempenho .....	19
3	METODOLOGIA.....	21
3.1	Desenho do estudo .....	21
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	22
4.1	Cenário da pesquisa .....	22
4.2	Localização .....	23
4.3	População alvo.....	23
4.3.1	Perfil do funcionário público pesquisado .....	24
5	ESTUDO DE CASO .....	26
5.1	Resultados esperados.....	26
5.2	Coleta de dados .....	26
5.3	Apresentação e discussão dos resultados .....	26
5.3.1	Questionário .....	26
6	CONCLUSÕES .....	37
6.1	Constatações e desafios.....	38
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
	APENDICE 1 .....	41
	APENDICE 2 .....	42
	APENDICE 3 .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

A década de 90 foi marcada por um intenso processo de globalização e grandes avanços tecnológicos. No Brasil, desponta a necessidade de uma nova forma de Administração Pública, compatível com a evolução da sociedade, uma gestão mais ágil e voltada para o controle de resultados. O princípio da eficiência advindo com a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 surgiu como resposta à burocratizada estrutura administrativa brasileira, vista como ineficiente na prestação de serviços à sociedade. Logo, a Administração Pública precisou aperfeiçoar sua atuação implantando a administração gerencial com aplicação de métodos modernos de gestão, permitindo a oferta de melhores serviços, com mais qualidade, menores custos e maior celeridade em sua prestação e adoção de uma cultura de atendimento ao usuário-cidadão. Nesse sentido, torna-se primordial que os servidores públicos estejam motivados no exercício de suas funções, de forma que essa satisfação e comprometimento sejam traduzidos em melhores desempenhos em prol da profissionalização e modernização do serviço público.

A motivação é um dos principais temas em gestão de pessoas devido a sua complexidade e relevância para as organizações. Cada vez mais a motivação está ligada a um bom desempenho utilizada tanto no setor privado como no setor público, constituindo uma ferramenta de grande importância. Assim, é fundamental que se procurem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento com os objetivos organizacionais. No entanto, as características da Administração Pública são distintas da administração no setor privado, apresentando singularidades que requerem pesquisas minuciosas para melhor compreensão. Apesar disso, o elemento motivação é um tema muitas vezes ignorado pelos gestores públicos que não têm adotado uma visão de longo prazo, objetivando a profissionalização da Administração Pública e a elevação substancial de seus serviços por meio da valorização dos servidores.

Com vistas a este cenário, surge o interesse em conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários a partir do estudo que poderá contribuir para introduzir correções que impliquem em situações motivadoras. O presente trabalho pretende revisar as principais teorias motivacionais a fim de servirem de fundamentação à pesquisa de campo, que consiste na identificação e análise de fatores que influenciam a motivação e desmotivação de funcionários

públicos de uma empresa da Administração Pública Indireta do Estado de São Paulo, a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo- CETESB.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para analisar os fatores que motivam os funcionários da Administração Pública, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a temática da motivação através das obras do autor Idalberto Chiavenato Administração de Recursos Humanos (1981), Gestão de Pessoas (1999), Administração Geral e Pública (2016), de Antônio Vieira de Carvalho, Luiz Paulo do Nascimento e Oziléia Clen Gomes Serafim em Administração de Recursos Humanos (2011) e do autor Joel Souza Dutra Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas (2016).

### **2.1 Conceito de motivação**

Sejam as organizações públicas ou não, as pessoas precisam ser vistas como recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso. As pessoas são as peças fundamentais para a organização atingir seus objetivos, contudo, essas também possuem necessidades, expectativas e objetivos tanto pessoais quanto profissionais, que através da relação de trabalho, perfazem uma situação de ganhos mútuos. A influência das organizações sobre a vida das pessoas é de grande relevância. A maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciado pelas organizações (CHIAVENATO, 2008, p. 22).

O ser humano é complexo e a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que ao falarmos em motivação humana, parece ineficaz que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação mais abrangente e precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir.

As teorias sobre motivação foram geradas para que os administradores, os pesquisadores e as pessoas possam entender quais são os fatores que influenciam, provocam e mudam o comportamento das pessoas, dentre eles: Maslow (Hierarquia das Necessidades), Heberg (Teoria dos dois Fatores), e Victor Vroom (Teoria da Expectativa). Na Administração Pública torna-se necessária a ação do gestor público, considerando suas particularidades, no sentido de garantir condições para o desenvolvimento de um ambiente organizacional orientado para a motivação e satisfação no trabalho compreendendo os fatores que interferem na ação e no comportamento das pessoas, o que pode ser fortemente auxiliado pelos vários modelos teóricos existentes.

### **2.1.1 Teoria da Hierarquia das necessidades**

Abraham H. Maslow acreditava que todas as pessoas apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser atendidas. Essa “hierarquia de necessidades” é mostrada sob a forma de uma pirâmide.

De acordo com Maslow (2003), essa hierarquia orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O autor sustenta que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las. Ele afirma ainda que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias necessidades, que são: fisiológica, de segurança, sociais, de status e, por fim, no estágio mais elevado, de autorrealização

As necessidades primordiais de um indivíduo são conseguir ar, alimentos e água em quantidades suficientes para sua sobrevivência (necessidades fisiológicas). Após essas terem sido atingidas, não há motivação para mais ar, alimento e comida, mas sim para as necessidades de segurança. Assim que essa pessoa percebe que está livre de qualquer ameaça de perigo ou ataque, suas motivações voltam - se para as necessidades sociais: amizades e tudo o mais que estiver relacionado. Um indivíduo que superou as necessidades de autoestima e alcançou o reconhecimento por parte de outros indivíduos volta-se para satisfazer as necessidades de auto realização, até que estas estejam saciadas tanto quanto possíveis e ele, com isso, se sinta realizado. No entanto, se as necessidades situadas em um nível inferior deixam repentinamente de ser atendido, o indivíduo direcionará novamente sua motivação para elas.



Fonte: Adaptado pelo autor, 2017

### 2.1.2 Teoria dos dois Fatores

Frederick Herzberg (1973), ao propor a teoria dos dois fatores, argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido. Para o referido autor o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho.

Nessa perspectiva de análise, Herzberg (1973) afirma que a motivação para trabalhar depende de dois fatores: os motivacionais e os higiênicos. Os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo) dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. Os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto-avaliação de desempenho.

Quadro 1 : dois Fatores de Herzberg

Fatores de Motivação (Os que satisfazem)	Fatores de Higiene (Os que não satisfazem)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• O trabalho em si</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Avanço</li> <li>• Crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração e política da companhia</li> <li>• Supervisão</li> <li>• Relacionamento com supervisor</li> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Salário</li> <li>• Relacionamento com colegas</li> <li>• Vida pessoal</li> <li>• Relacionamento com os subordinados</li> <li>• Segurança</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelo autor, 2017

### 2.1.3 A Teoria das Necessidades Adquiridas

Em 1961, David McClelland apresentou a Teoria das Necessidades Adquiridas. As necessidades adquiridas são obtidas através da experiência de vida de cada um e a interação com outras pessoas e com o ambiente, portanto a hierarquia dessas necessidades é individual. Para ele, todas as pessoas, independente de gênero, cultura ou idade, são movidas por três necessidades básicas: Realização, Afiliação e Poder.

1. Necessidade de realização: busca da excelência, necessidade de sucesso, de assumir riscos calculados, de ser reconhecido, desenvolver-se para atingir resultados. As pessoas preferem tarefas que sejam desafiadoras, mas realizáveis, controláveis; dão mais relevância às metas do que às recompensas e esperam feedback do seu desempenho.
2. Necessidades de filiação: busca de satisfação das necessidades de relacionamento, de amizade, de compartilhar, estreitar relacionamentos e ser aceito pelos outros. As pessoas com essa orientação preferem valorizar as relações humanas, o contato com as pessoas.
3. Necessidades de poder: busca de controle, liderança, influência ou mesmo domínio sobre os outros, busca de status. As pessoas procuram cargos que lhes confirmam poder de influenciar os outros e o ambiente.

### 2.1.4 Teoria da Expectativa

Victor Vroom salienta que a motivação para produzir em uma entidade é função de três fatores determinantes, a saber:



1. Expectativas: os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da entidade.
2. Recompensas: a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida. Se sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, porém, a pessoa poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nessa situação poderá significar rejeição.
3. Relações entre expectativas e recompensas: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa, ou seja, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

Assim, o nível de produtividade individual depende da inter-relação entre esses três fatores determinantes, como mostra a figura a seguir. Tais fatores determinam o nível de motivação para produzir, em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontre.

### **2.1.5 Teoria Multifatorial**

A Teoria Multifatorial de Porter e Lawler consiste numa versão mais completa da teoria das expectativas e considera quatro variáveis principais que condicionam a motivação: o Esforço, o Desempenho, as Recompensas e a Satisfação (Rocha, 2007 p.84). O esforço consiste na energia que os indivíduos empregam numa atividade e é condicionado pelo valor da recompensa e pela probabilidade de ser recompensado pelo esforço. O desempenho é consequência do esforço e é influenciado por fatores como as próprias capacidades do indivíduo e da sua percepção acerca do seu papel. As recompensas dependem do desempenho e podem ser intrínsecas como, por exemplo, a satisfação pelo dever cumprido, ou extrínsecas, como sejam as recompensas monetárias, promoções, entre outras. A satisfação deriva de todo o processo de esforço, desempenho e recompensa,

salientando ainda a influência da equidade na atribuição das recompensas como fator que pode condicionar o nível de satisfação do indivíduo.

### **2.1.6 Teoria da Equidade**

A Teoria da Equidade enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização. Segundo John Stacy Adams, a teoria da equidade é especialmente potente para explicar determinado comportamento das pessoas especificamente em organizações públicas porque esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, fruto dos traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira. Aliada a isso, temos a fragilidade das políticas de carreira e remuneração que não contemplam fatores de qualificação e desempenho capazes de justificar as diferenciações remuneratórias (BERGUE, 2010).

Um dos elementos centrais para a compreensão da teoria da equidade é o reconhecimento de que as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração e desempenho e a alcançada pelos colegas. Isso significa que as pessoas estão atentas as remunerações praticadas e aos esforços realizados no âmbito do grupo, e que as comparações daí potencialmente advindas são consideradas importantes e capazes de afetar o seu comportamento.

## **2.2 A influência da liderança na motivação**

A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Segundo Chiavenato (2017), liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais, sendo definida como uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Dentro de uma organização é muito importante que tenha um líder eficaz e que saiba motivar sua equipe. O líder é a pessoa que sabe ajustar todas as características de seus subordinados (Chiavenato, 2004, p.145). Isso é evidenciado na afirmação de que os colaboradores têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Neste sentido, um dos objetivos do líder é implementar ações que permitam conhecer, potenciar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais visando a auto realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como o possuidor ou o controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir, para o grupo, um meio de aumentar a satisfação das suas necessidades ou evitar

sua diminuição. Assim, o grupo pode eleger e aceitar espontaneamente um indivíduo como líder.

### **2.2.1 Estilos de Liderança**

Os autores White e Lippitt estudaram a liderança tendo em conta o tipo de comportamento que o líder tem para com o seu subordinado. Eles defendem a existência de 3 estilos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática.

Quanto ao estilo autoritário, tal como a própria palavra indica, o líder detém todo o poder e responsabilidade nas decisões. O líder é que define tudo o que quer ver desenvolvido/executado e, os seus subordinados, apenas têm que cumprir com tudo o que lhes é pedido. Apesar de, aparentemente se possa dizer que se realizará um trabalho bastante orientado, o facto de ser só o líder a decidir faz com que o restante grupo se sinta desmotivado. Por outro lado, visto ser de extrema importância a presença do líder, quando este necessita de se ausentar, o grupo tende a produzir menos.

O estilo de liderança democrática implica, não só, a participação do líder, como também, a dos restantes elementos de grupo envolvidos. Assim sendo, todas as decisões que necessitam de ser tomadas são feitas em conjunto. Deste modo, há um maior empenho por parte de todos os elementos do grupo porque todos são úteis ao grupo e podem dar o seu próprio contributo. O líder democrático funciona como um orientador do próprio grupo com o dever de assistir e estimular todas as atividades. Na sua relação com o grupo é objetivo e, ao elogiar ou criticar, apenas se limita aos factos.

No estilo de liderança, predominantemente, liberal, os elementos que assumem uma maior responsabilidade são os subordinados. Estes são os responsáveis por tomarem todas as decisões sendo a participação do líder quase nula. O líder só participa quando é interrogado sobre algo, caso contrário, não se manifesta. O facto de não existir um líder que oriente leva a constantes perdas de tempo em discussões entre os elementos do grupo e faz com que os objetivos e tarefas previamente definidas sejam, constantemente, alteradas.

### **2.3 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é a melhor forma de acompanhar de perto o trabalho realizado pelo colaborador, e também identificar problemas ou até mesmo descobrir novos talentos dentro da organização.

Para Chiavenato (2008) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial desenvolvimento no futuro. As avaliações de desempenho são realizadas para avaliar as qualidades de um colaborador, apontar os defeitos e o que deve ser melhorado, serve como estímulo para novos desafios e motivação pessoal e também verificar se o candidato é capaz de assumir novos cargos e cumprir novos desafios.

Segundo Marras, (2000) a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica (conhecimento, metas, habilidades etc.).

Para Chiavenato (2008) a responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e ao seu gerente em conjuntamente, à equipe de trabalho ou uma comissão de avaliação do desempenho. Cada uma das seis sessões envolve uma filosofia de ação.

Para Carvalho (1993) a avaliação do desempenho é um dos procedimentos básicos que acionam o sistema de RH em face de seus objetivos finais.

Conhecendo o aproveitamento do funcionário em sua posição é de suma importância para o completo entendimento de como a organização está em relação à sua capacidade. Possibilita ao gestor mudanças benéficas para a instituição como um todo. Caso necessário, cabe a este a transição de tarefas do colaborador a fim de sua produtividade apresentar um aumento significativo.

### **3 METODOLOGIA**

Pretendeu-se abranger a importância da motivação, em especial a motivação de funcionários da Administração Pública. Para isso, num primeiro momento, realizou-se uma pesquisa a partir das principais teorias sobre a motivação humana.

Num segundo momento pretendeu-se adotar uma pesquisa de campo com o propósito de confirmar a relação entre teoria e realidade do ambiente de trabalho.

#### **3.1 Desenho do estudo**

O referencial teórico adotado no estudo é constituído pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, pela teoria da motivação/higiene de Herzberg, pela teoria das necessidades de realização, poder e associação de McLelland, pelos pressupostos da teoria dos fatores de Vroom, a teoria multifatorial de Porter e Lawler e pela teoria da equidade de John Stacy Adams. Optou-se por tais fundamentos teóricos porque os mesmos se afiguram como os mais coerentes e abrangentes com a natureza humana. A revisão da literatura teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes.

Quanto à natureza dos dados, o âmbito foi quantitativo, o que permitiu a tradução numérica de algumas conclusões tornando possível uma análise mais concreta dos resultados.

Já quanto aos objetivos, foi caracterizada como exploratória. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Permitiu o aprimoramento de ideias e maiores informações sobre a motivação e o desempenho nas organizações.

A pesquisa foi também descritiva, que objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Teve como objetivo fundamental a descrição das características da população e do fenômeno em estudo.

Foi realizada uma pesquisa de campo, uma vez que se pretendeu fazer uma investigação empírica junto aos funcionários, visando obter dados. Para a obtenção dos dados foi utilizado o questionário com perguntas fechadas, constantes no apêndice 2. Os questionários recebidos foram primeiramente submetidos a um trabalho de revisão, no sentido de identificar eventuais erros de preenchimento ou falta de informação. Depois de revistos, os questionários foram submetidos a um trabalho de pré-codificação, que serviu de ponto de partida para a construção da base de dados. Na etapa seguinte, os dados foram agrupados e transferidos para uma planilha em gráfico de barras percentuais.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Este capítulo se destina à caracterização da CETESB, cenário dessa pesquisa, a apresentação do perfil dos funcionários públicos entrevistados, os quais contaram com uma taxa de retorno de 70,37%, ou seja, 38 dos 58 funcionários responderam o questionário.

### **4.1 Cenário da pesquisa**

A Companhia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB é uma empresa pertencente à Administração Indireta do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria do Meio Ambiente. A CETESB foi constituída sob a forma de Sociedade de Economia Mista, ou seja, uma Pessoa Jurídica de Direito Privado, constituída por capital público e privado, por isso ser denominada como mista. Nesse contexto a parte do capital público deve ser maior, pois as maiorias das ações devem estar sob o controle do Poder Público.

O regime trabalhista adotado é o da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Atualmente a empresa conta com 1940 funcionários. Salvo 38 casos de cargos em comissão de livre nomeação que são destinados a assessoria, direção e chefia, a admissão de funcionários é realizada através de concurso público de provas e títulos, sem regularidade periódica, fato que leva à admissão de um contingente excessivo de candidatos a um só tempo, seguida de longos períodos sem uma nova seleção. Quanto a demissões de funcionários, não há estabilidade plena, apenas um acordo coletivo firmado pelo sindicato do Meio Ambiente que, historicamente, garante a manutenção de 95% do quadro de funcionários.

As faixas salariais dos cargos variam conforme tempo de serviço (grau de evolução da carreira, sexta parte) e gratificação acumulada (antes de 1988, após alcançar um cargo gerencial, o funcionário mesmo destituído, acumulava a gratificação, sendo que os contemplados à época desfrutam da gratificação até os dias atuais).

A área alvo da pesquisa é o Setor Financeiro, integrante da Diretoria de Gestão Corporativa. O Setor conta com 54 funcionários, sendo que desses seis são Gerentes de Área, dois são Gerentes de Divisão e um é Gerente de Departamento. Seguem as nomenclaturas das áreas e organograma institucional objetos de pesquisa.

- A - DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA
- AF - DEPARTAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO
- AFF - DIVISÃO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS

- AFFF - SETOR FINANCEIRO
- AFFC - SETOR DE CONTROLE DE RECURSOS
- AFFR – SETOR DE CONTAS A RECEBER
- AFC - DIVISÃO DE OPERAÇÕES DE CONTROLADORIA
- AFCC - SETOR DE CONTABILIDADE
- AFCT - SETOR DE CUSTOS
- AFCCO – SETOR COMERCIAL

Figura 2: Organograma Setor Financeiro



Fonte: Intranet Cetesb

## 4.2 Localização

A Companhia Ambiental do Estado de São Paulo está localizada na Avenida Professor Frederico Hermann Junior, 345, Alto de Pinheiros, São Paulo- SP. O endereço eletrônico é [www.cetesb.sp.gov.br](http://www.cetesb.sp.gov.br)

## 4.3 População alvo

O universo da pesquisa compreendeu 38 funcionários públicos do Setor Financeiro da Companhia ambiental do Estado de São Paulo – CETESB. Esse número representa 70,37% dos funcionários deste setor. Foram detectados 3 cargos básicos no quadro de funcionários deste setor: escriturários e técnicos cuja exigência é segundo grau completo e analistas, sendo esse exigido nível universitário. A variação salarial dentro dos cargos de técnico e analista se mostra muito alta. Isso se deve pelo fato de tempo de serviço e acumulações de gratificações conquistadas anteriormente ao ano de 1988.

Tabela 1: Cargos e salários da População estudada

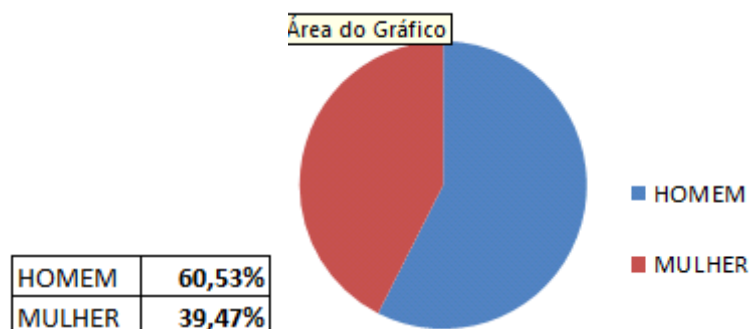
SETOR	QUANTIDADE CARGO	FAIXA SALARIAL
<b>AFF</b>	1 TÉCNICO 2 ANALISTA ADMINISTRATIVO	R\$2600 a R\$8000 R\$5900 a R\$16000
<b>AFFF</b>	6 TÉCNICO 2 ESCRITURÁRIO 4 ANALISTA ADMINISTRATIVO	R\$2600 a R\$8000 R\$1400 a R\$2400 R\$5900 a R\$16000
<b>AFFC</b>	1 TÉCNICO 3 ANALISTA ADMINISTRATIVO	R\$2600 a R\$8000 R\$5900 a R\$16000
<b>AFFR</b>	2 TÉCNICO 6 ANALISTA ADMINISTRATIVO	R\$2600 a R\$8000 R\$5900 a R\$16000
<b>AFCC</b>	2 ANALISTA ADMINISTRATIVO	R\$5900 a R\$16000
<b>AFCT</b>	2 TÉCNICO 3 ANALISTA ADMINISTRATIVO	R\$2600 a R\$8000 R\$5900 a R\$16000
<b>AFCO</b>	2 TÉCNICO 2 ANALISTA ADMINISTRATIVO	R\$2600 a R\$8000 R\$5900 a R\$16000

### 4.3.1 Perfil do funcionário público pesquisado

#### 4.3.1.1 Sexo

Dos 38 funcionários entrevistados temos 23 homens e 15 mulheres.

Figura 3: Sexo dos entrevistados



#### 4.3.1.2 Faixa etária

As idades correspondentes às faixas etárias foram distribuídas em 6 escalas, sendo que a maior frequência foi a de 45 a 54 anos. Essa faixa etária teve a



predominância de mulheres. Já as faixas de 55 a 64 e acima de 64 só havia homens.

Quadro 2: Faixa etária

<b>FAIXA ETÁRIA (ANOS)</b>	<b>18 a 24</b>	<b>1%</b>
	<b>25 a 34</b>	<b>14%</b>
	<b>35 a 44</b>	<b>26%</b>
	<b>45 a 54</b>	<b>38%</b>
	<b>55 a 64</b>	<b>18%</b>
	<b>Acima de 64</b>	<b>3%</b>

#### 4.3.1.3 Tempo de Serviço

O tempo de serviço é, sem dúvida, um dos aspectos mais singulares que o serviço público tem em relação ao setor privado. Percebe-se que a rotatividade de funcionários é muito baixa e o número de funcionários acima de 20 anos de serviço é muito alta.

Quadro 3: Tempo de serviço

<b>TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)</b>	<b>Menos 05</b>	<b>10%</b>
	<b>05 a 10</b>	<b>18%</b>
	<b>11 a 15</b>	<b>20%</b>
	<b>16 a 20</b>	<b>17%</b>
	<b>21 a 25</b>	<b>15%</b>
	<b>Acima de 25</b>	<b>19%</b>

#### 4.3.1.4 Escolaridade

O funcionário pesquisado predominantemente possui o superior completo. Essa é uma característica do setor financeiro da companhia que desde 2009 não permite a contratação de funcionários que não tenha este grau de instrução.

Quadro 3: Escolaridade

<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>2º grau completo</b>	<b>36,8%</b>
	<b>Superior incompleto</b>	<b>15,8%</b>
	<b>Superior completo</b>	<b>47,4%</b>

## **5 ESTUDO DE CASO**

### **5.1 Resultados esperados**

Identificação e percepção de fatores que influenciam a motivação e causam desmotivação nos funcionários públicos através da coleta de informações e verificação por meio de questionário.

### **5.2 Coleta de dados**

A realização da coleta de dados foi autorizada pelo Gerente do Departamento Econômico Financeiro. Foi utilizada a pesquisa de campo, uma vez que se pretendeu fazer uma investigação empírica junto aos funcionários, visando obter dados. O instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário, utilizados questões fechadas, abordando a qualidade do trabalho executado, salubridade no ambiente de trabalho, índice de satisfação dos funcionários e relação entre superior e subordinado, através de variáveis qualitativas de múltipla escolha (apêndice A). Antes da sua aplicação na pesquisa, o questionário foi testado quanto à linguagem utilizada e ao entendimento do seu conteúdo com indivíduos pertencentes à população do estudo, tendo-se revelado adequado aos fins propostos.

### **5.3 Apresentação e discussão dos resultados**

Os dados foram analisados através das afirmativas do questionário: sim, não ou talvez. Cada afirmativa gerou uma resposta que foi agrupada e analisada através do auxílio da revisão de literatura e também da experiência pessoal do pesquisador. Optou-se por agrupar e fazer a leitura, sempre que se achar necessário.

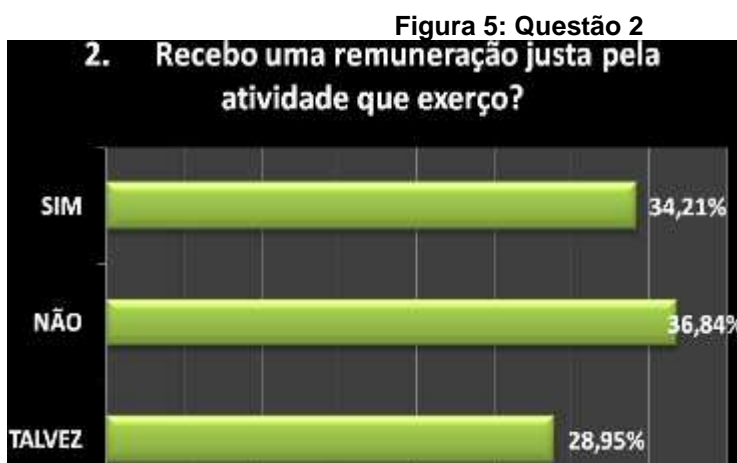
#### **5.3.1 Questionário**

##### **5.3.1.1 Satisfação com as tarefas desenvolvidas**



Conforme a pesquisa, a maioria dos funcionários está satisfeita com as tarefas desenvolvidas em seus trabalhos. O intuito dessa pergunta era tentar revelar prontamente o grau de satisfação dos funcionários tendo em vista as atividades desenvolvidas em seu cotidiano. Resultado positivo a julgar a estrutura pouco dinâmica do setor público.

### 5.3.1.2 Relação salário e atividade desempenhada



A pesquisa aponta uma divisão na opinião dos funcionários em relação a sua remuneração percebida ser justa ao seu trabalho. Um fator importante a ser considerado é que em muitos quadros de funcionários no setor público, inclusive na empresa pesquisada, um funcionário pode desenvolver o mesmo serviço que outro recebendo o dobro por isso. Nesse sentido o funcionário que recebe menos nunca estará satisfeito. A Teoria da Equidade de Adams, onde o indivíduo compara o seu trabalho e resultados com o de outras pessoas, diz que quando se percebem relações desiguais, ocorre uma tensão de equidade. Isto é, um sentimento de injustiça. Adams sugere que esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretiva.

### 5.3.1.3 A realização dos desejos pessoais e reconhecimento

As figuras 6, 7 e 8 referem-se a fatores intrínsecos ao cargo. No primeiro momento os funcionários sentem que a empresa consegue satisfazer seus desejos pessoais, embora seu trabalho não tenha o devido reconhecimento. O grau de reconhecimento reflete positivamente na autoconfiança e na autoestima e também atende as necessidades de prestígio e consideração. Conforme Herzberg, esse fator causa sentimento de satisfação no trabalho, por outro lado, se escassos, apenas impossibilitam a satisfação.

Figura 6: Questão 3

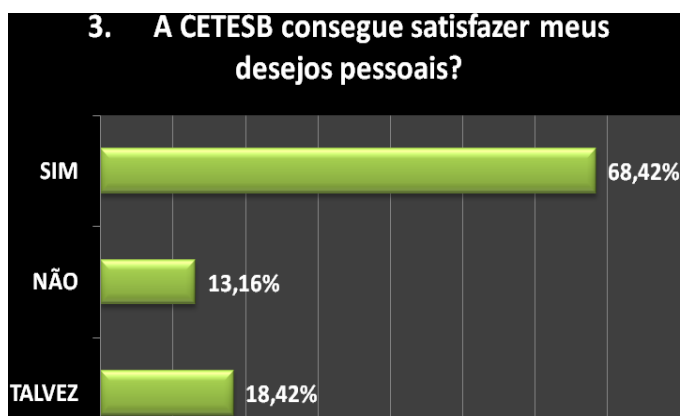


Figura 7: Questão 4

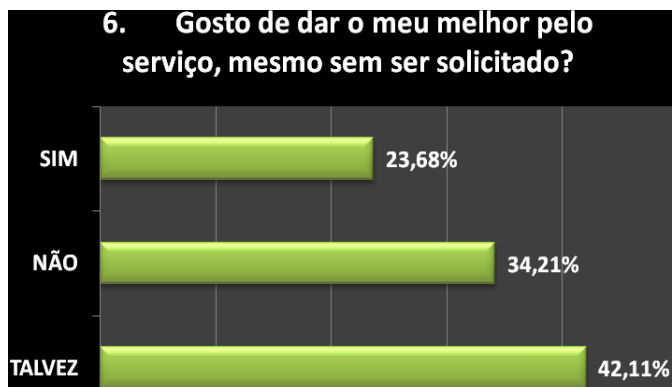


Figura 8: Questão 5



### 5.3.1.4 Pró atividade

Figura 9: Questão 6



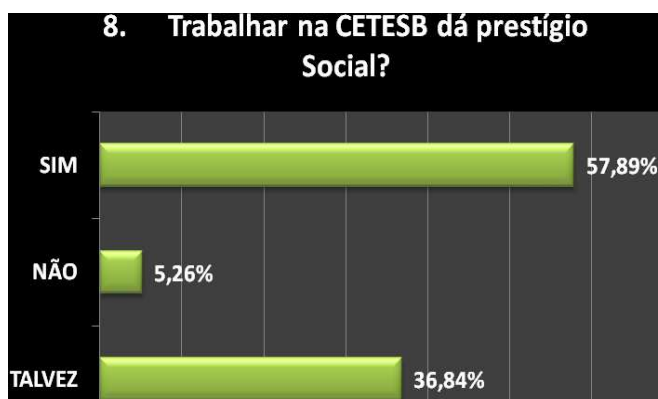
A questão teve a intenção de verificar o nível de pró atividade percebido pelos entrevistados. Apenas 23,68% dos funcionários disseram dar o seu melhor em suas atividades. Conforme a Teoria da Expectativa, o esforço individual está intimamente ligado à relação desempenho-recompensa. Tendo em vista que no setor público há poucas oportunidades de crescimento e, praticamente, nenhuma de recompensas, a questão do esforço e desempenho individual parecem estar ligados a esse fator.

### 5.3.1.5 Prestígio e relevância à sociedade

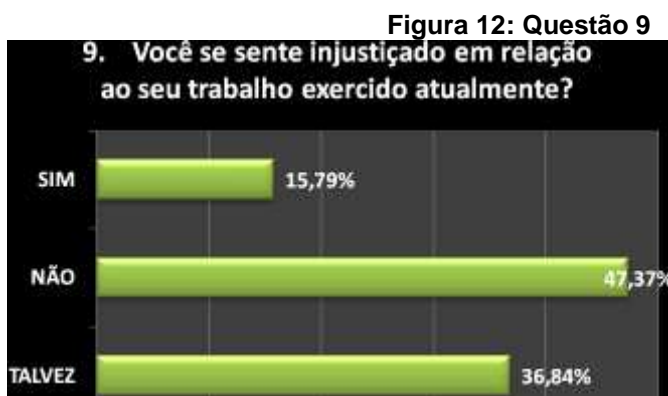
Figura 10: Questão 7



Figura 11: Questão 8

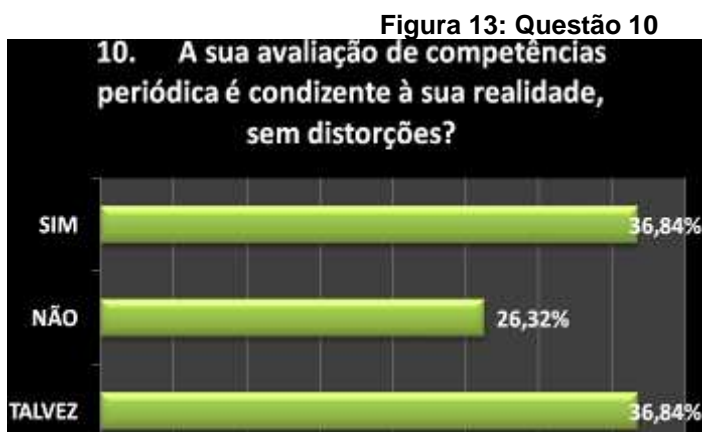


### 5.3.1.6 Percepção em relação à atividade desempenhada



Somente 15,79% dos funcionários se sentem justificados com seu trabalho exercido. Expectativas pessoais, comparação com outros indivíduos exercendo outras atividades no mesmo ambiente de trabalho e relação pessoal com a gerência podem ser fatores que desencadearam essa percepção de injustiça.

### 5.3.1.7 Avaliação periódica



A CETESB possui avaliação de desempenho anual onde o funcionário faz uma auto avaliação por meio de questionário de perguntas fechadas onde são pontuadas suas características. Após, o superior imediato faz sua avaliação acerca do funcionário e no final são confrontadas as notas. Ao funcionário há a prerrogativa de não aprovar a alteração da nota. Caso isso ocorra, há uma reunião com o gestor para discutir e acordar a nota da avaliação. No caso pesquisado houve um empate entre a concordância e a dúvida se a avaliação de competência é justa. Mais uma vez a questão da gerência aparece como um fator provável de causa da discordância acerca da avaliação de desempenho.

### 5.3.1.8 Colaboração dos colegas de trabalho

Figura 13: Questão 11

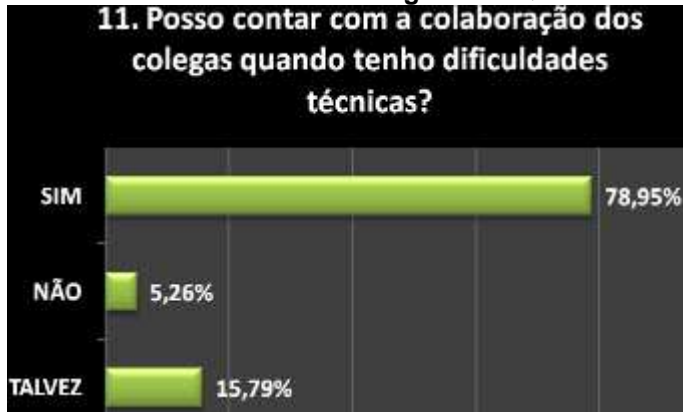


Figura 14: Questão 12



Figura 15: Questão 13

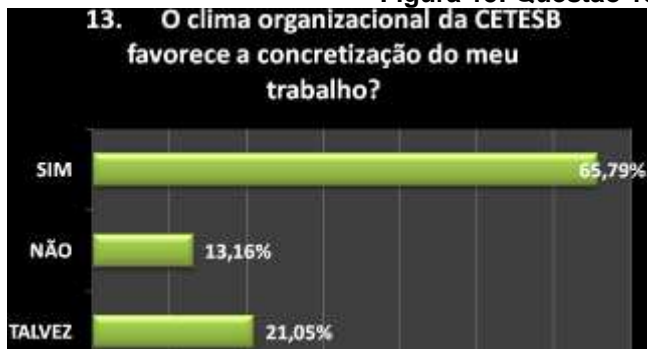


Figura 16: Questão 14



Para os entrevistados de forma clara (Figuras 13 a 16) o companheirismo e o clima não são fatores que geram satisfação. A relação interpessoal e a necessidade de afiliação são elementos que promovem o bem-estar nos indivíduos.

### 5.3.1.9 Relações com os líderes

Figura 17: Questão 15

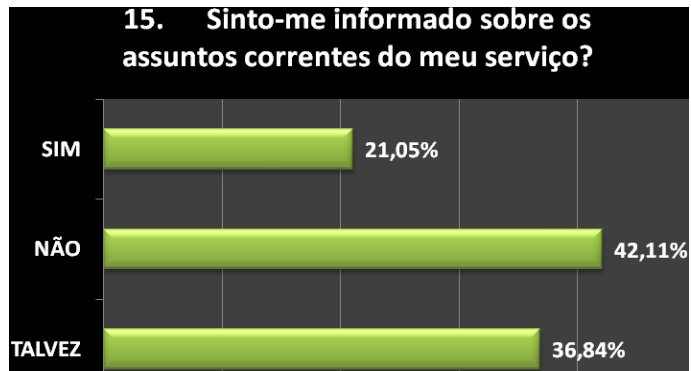


Figura 18: Questão 16



Figura 19: Questão 17





Figura 20: Questão 18

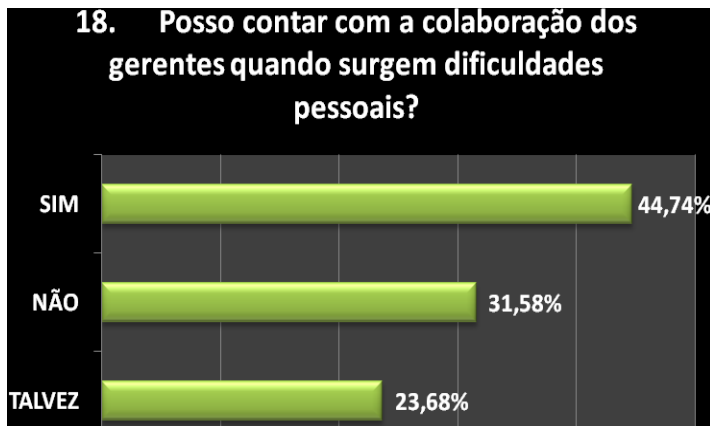


Figura 21: Questão 19

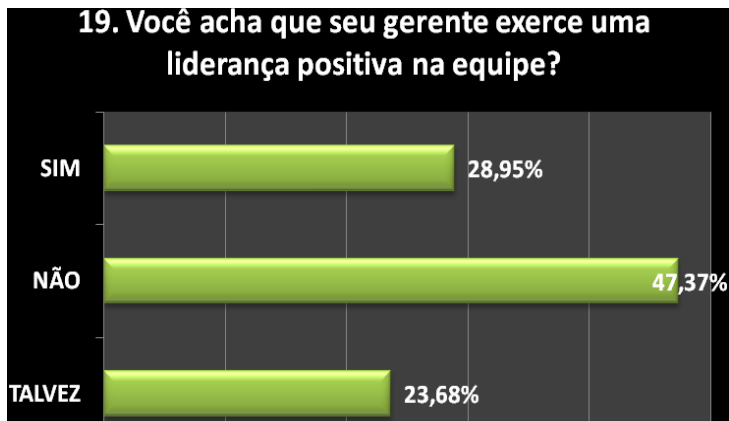


Figura 22: Questão 20

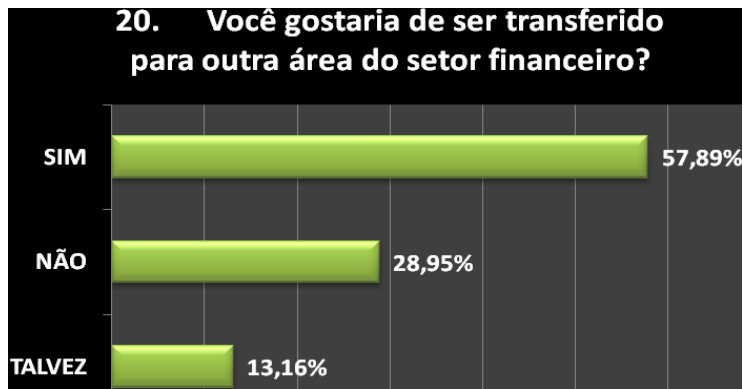


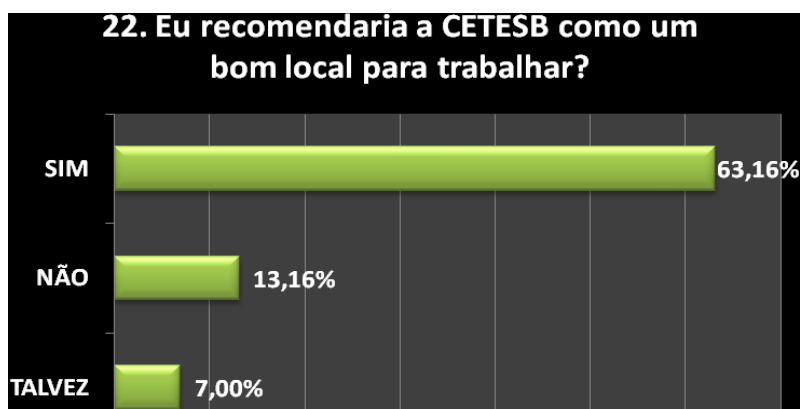
Figura 23: Questão 21



As figuras de 17 a 23 envolvem a relação gerência e funcionário. As pessoas sentem-se reconhecidas profissionalmente quando têm seu trabalho reconhecido por seus superiores hierárquico, fazendo com que o ambiente organizacional fique mais produtivo. Não estar envolvido nas decisões ou ter o acesso para propor melhorias com a gerência foram queixas recorrentes em quase todos os setores pesquisados. O desenvolvimento de gestores que possuam liderança liberal ou democrática parece ser a mais adequada no setor público de administração gerencial. As chefias que gerem as pessoas são os principais vetores do desempenho dos seus colaboradores, uma vez que são os responsáveis pelo desenvolvimento das competências e do processo motivacional dos mesmos, na estratégia organizacional. Isto requer um grande esforço no sentido de capacitar as chefias em todos os níveis, em especial nas habilidades de liderança, motivação e gestão de pessoas. Em 2014, a CETESB ofereceu um curso ministrado pela Fundação Getúlio Vargas de Gestão e Liderança para todos os gerentes. À época já havia sido detectada a necessidade de desenvolvimento em seus gestores. Conforme informações do Departamento de Recursos Humanos há a previsão de um novo curso de desenvolvimento de gestão corporativa programado para 2018.

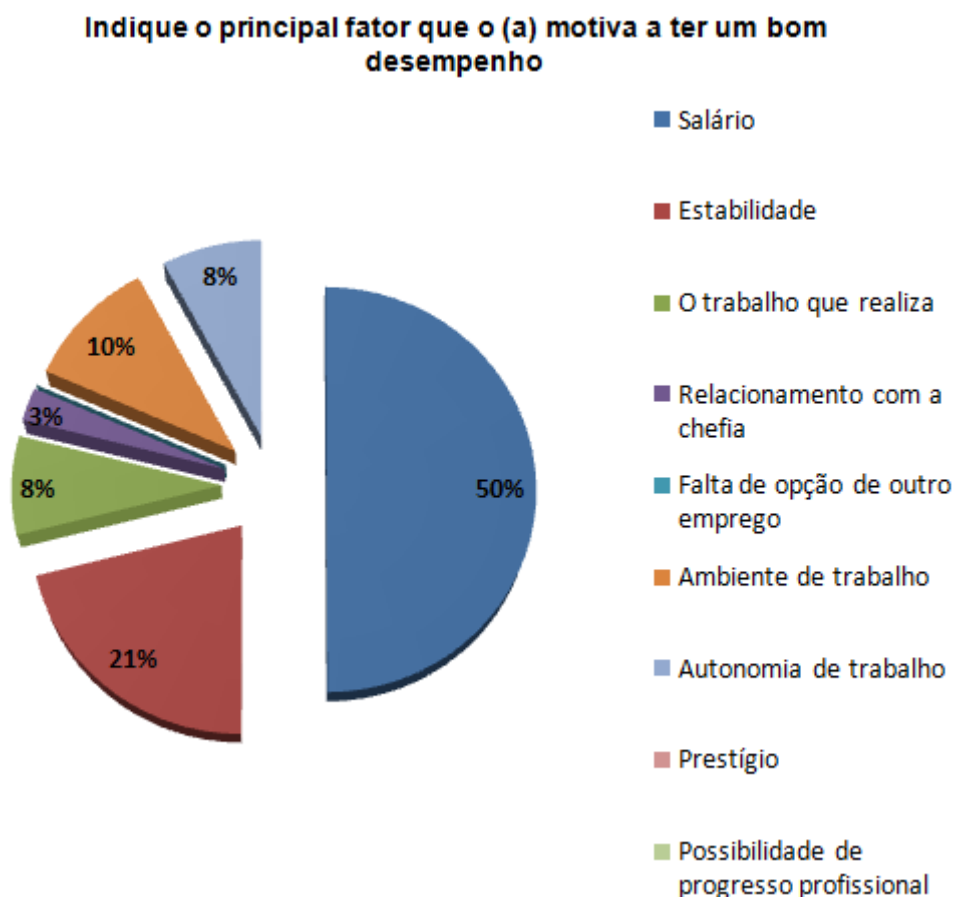
#### 5.3.1.10 A empresa é um bom local para se trabalhar?

Figura 24: Questão 22



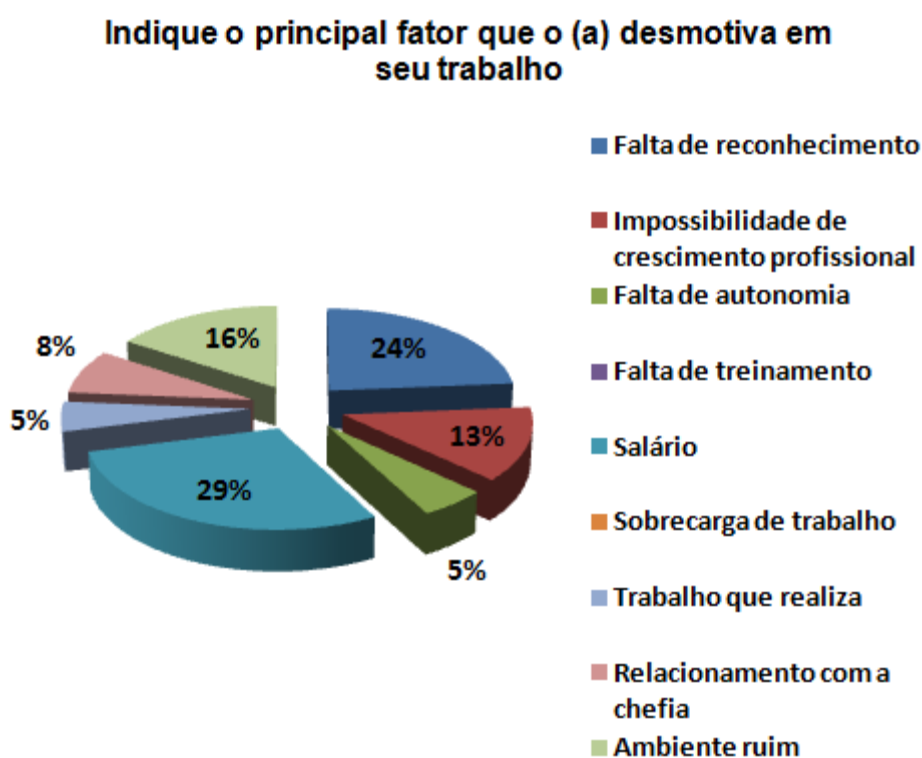
Apesar de termos observarmos um descontentamento em relação à chefia, 63,16% dos funcionários acreditam que a empresa seja um bom local para trabalhar. A estabilidade do setor público e o clima organizacional parecem ser elementos fundamentais para essa percepção, pois se tratando de remuneração de empresas da Administração Pública Indireta do Estado sua base salarial guarda relação com as empresas privadas.

#### 5.3.1.11 Indicação do principal elemento motivador a ter um bom desempenho no trabalho



O fator salário vem na preferência dos pesquisados como instrumento estimulador de motivação com uma porcentagem de 50%, como mostra do gráfico, seguido da estabilidade no emprego com 21%. Em terceiro lugar com 10% esta o Ambiente de trabalho. Após, empatados com 8%, os funcionários que elegeram os fatores autonomia de trabalho e trabalho que realiza. 3% acham que o relacionamento com a chefia é um fator motivador de desempenho. Ficaram sem votos prestígio, possibilidade de progresso profissional e falta de opção de outro emprego.

### 5.3.1.12 Indicação dos fatores que desmotivam o desempenho



Como fatores que geram insatisfação, o salário aparece com o índice mais alto, com 29%, seguido pela falta de reconhecimento com 24%. O mau ambiente de trabalho representa 16% e a impossibilidade de crescimento profissional aparece com 13%. Por fim, apontaram como desmotivador, 8% o relacionamento com a chefia, e 5% o trabalho que realiza e a falta de autonomia. Sobrecarga no trabalho e falta de treinamento não foram citados.

## 6 CONCLUSÕES

Fazendo um cruzamento dos dados pode-se constatar que o salário é o maior causador de insatisfação no trabalho. No entanto a maioria dos funcionários parece não pretender aceitar uma proposta no setor privado, pois a estabilidade do emprego é considerada também um elemento motivador. Maslow ensina que uma necessidade satisfeita deixa de ser fator de motivação do comportamento. Assim, o conhecimento de que o salário todo o mês virá, infalivelmente, não é um causador de motivação, mas sim um elemento complementar dessa motivação. Diante disso, o salário aparece como uma função agregada de motivação e deve ser utilizado como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais, mas não como meio de ativar os fatores motivacionais do funcionário. Herzberg caracterizou o salário como fator de higiene e não fator motivacional. Sua ausência causa desmotivação, entretanto esse fator isolado não é capaz de provocar motivação no funcionário.

Depreende-se, também, a partir dos resultados da pesquisa, que a administração pública ainda guarda um distanciamento da moderna Gestão de Pessoas. Quando o indivíduo é considerado como um mero trabalhador, sem se importar se ele está satisfeito ou não com seu trabalho, a produtividade é sempre igual ou decai. Não há a vontade de ajudar no crescimento e desenvolvimento da organização e nem a perspectiva do seu próprio crescimento. Tais conclusões são reflexos das citadas falta de acessibilidade, reconhecimento e autonomia perante a chefia. É vital que essa visão comece a ser revista pelos dirigentes dessas organizações, pois com a evolução das técnicas e práticas de administração e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a ação da área de Recursos Humanos deve ser cada vez mais orientada para a atração, fixação, motivação, treinamento e desenvolvimento. Dada à limitação de incentivos e promoção na carreira que o setor público propõe, parece ser vital que a relação entre funcionários e gestores seja saudável. As pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente.

Muitas das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho dizem respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional. As maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas. Nesse aspecto, a pesquisa mostrou resultados positivos, sugerindo que parte da motivação que os

50% dos entrevistados dizem possuir, advém deste elemento. A relevância da companhia para a sociedade e o prestígio social percebido e a os poucos conflitos entre colegas se apresentam como prováveis fatores motivacionais. Os poucos conflitos entre colegas podem ser atribuídos, também, ao fato das poucas possibilidades de crescimento profissional, o que gera menos disputas pessoais.

. As insatisfações do trabalho desempenhado, juntamente com o desejo de ser transferido para outro setor, podem estar ligados ao desafio de aprender e penetrar no que é novo, pois quando as exigências são poucas a tendência é a de se instalar a apatia e o tédio entre os colaboradores. Vemos que a sobrecarga no trabalho não foi citada como elemento de insatisfação. O crescimento profissional não necessita estar atrelado à evolução funcional ou à carreira, mas pode resultar em ganho para o desempenho do profissional que vê nesse crescimento possibilidades de, a partir do desenvolvimento de novas habilidades, melhorar sua autoestima e despertar o comportamento inovador e empreendedor.

O estudo da motivação tem sido visto como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto a produtividade quanto ao clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores. Já os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, às baixas da produtividade, comprometimento e desempenho no trabalho. O estudo no setor público deve ser mais explorado, pois as variáveis

## **6.1 Constatações e desafios**

Para se implementar uma nova gestão pública, mais importante do que mudar sistemas, organizações e legislação, é necessário criar condições objetivas de desenvolvimento e capacitação das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas. Mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipas e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude e postura por parte de cada profissional. A adoção das melhores práticas deverá continuar sendo um instrumento que contribuirá para modernizar e dinamizar o desempenho organizacional.

Verificamos que é preciso que os gestores aprendam não só a fiscalizar a execução do trabalho, mas também a elogiar o trabalho de seus subordinados quando estes merecerem, como forma de motivar a sua equipa e como forma de

reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante. Os gestores precisam conhecer as necessidades humanas, as características dos indivíduos, para compreenderem e utilizarem a motivação como uma ferramenta dentro das organizações, procurando fazer com que o colaborador se sinta capacitado, e motivado a desempenhar suas funções. Os colaboradores precisam ser vistos como pessoas que têm expectativas e desejos e não como máquinas que não precisam ser motivadas.

Espera-se ainda que esta pesquisa seja fonte para outros trabalhos que procuram a valorização humana e que desejam contribuir para o aperfeiçoamento das relações de trabalho, pois o assunto no setor público é novo e cabem outras discussões. Definir se um trabalhador está motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL, Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil 1988

CHIAVENATO, Idalberto, Iniciação à Administração da Produção, São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.<sup>a</sup> ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. - 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2016.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas - 2<sup>a</sup> Ed. 2016

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de recursos humanos. Vol II. São Paulo: Pioneira. 2004.



## APENDICE 1

### RELAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

ÁREAS	Funcionários
• A - DIRETORIA DE GESTÃO CORPORATIVA	0
• AF - DEPARTAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO	2
• AFF - DIVISÃO DE OPERAÇÕES FINANCEIRAS	2
• AFFF - SETOR FINANCEIRO	13
• AFFC - SETOR DE CONTROLE DE RECURSOS	4
• AFFR – SETOR DE CONTAS A RECEBER	10
• AFC - DIVISÃO DE OPERAÇÕES DE CONTROLADORIA	0
• AFCC - SETOR DE CONTABILIDADE	2
• AFCT - SETOR DE CUSTOS	3
• AFCCO – SETOR COMERCIAL	2

## APENDICE 2

### QUESTIONÁRIO

Colegas, este questionário é parte de uma pesquisa para a formulação de um Trabalho de Conclusão de Curso-TCC. Suas respostas são muito importantes para mim! Por favor, responda as questões abaixo e envie por e-mail para marciomarolla@yahoo.com.br

1. Estou satisfeito com as tarefas que me são atribuídas?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) TALVEZ

2. Recebo uma remuneração justa pela atividade que exerço?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) TALVEZ

3. A CETESB consegue satisfazer meus desejos pessoais?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) TALVEZ

4. Sinto-me reconhecido pelo trabalho que exerço?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) TALVEZ

5. O meu atual emprego corresponde às minhas expectativas?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO
- ( ) TALVEZ

6. Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado?

- ( ) SIM
- ( ) NÃO

( ) TALVEZ

7. O trabalho que faço é relevante para a sociedade?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

8. Trabalhar na CETESB dá prestígio social?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

9. Você se sente injustiçado em relação ao seu trabalho exercido atualmente?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

10. A sua avaliação de competências periódica é condizente à sua realidade, sem distorções?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

11. Posso contar com a colaboração dos colegas quando tenho dificuldades técnicas?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

12. Sinto-me perfeitamente integrado nesta instituição?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

13. O clima organizacional da CETESB favorece a concretização do meu trabalho?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

14. São comuns as desavenças com os colegas de equipe?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

15. Sinto-me informado sobre os assuntos correntes do meu serviço?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

16. Eu tenho autonomia para propor nelhorias e discussões acerca de trabalho com meu superior?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

17. Tenho facilidade de acesso ao meu gerente?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

18. Posso contar com a colaboração dos gerentes quando surgem dificuldades pessoais?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

19. Você acha que seu gerente exerce uma liderança positiva na equipe?

( ) SIM

( ) NÃO

( ) TALVEZ

20. Você gostaria de ser transferido para outra área do setor financeiro?

(     ) SIM

(     ) NÃO

(     ) TALVEZ

21. Você se sente motivado?

(     ) SIM

(     ) NÃO

(     ) TALVEZ

22. Você recomendaria a CETESB como um bom local para trabalhar?

(     ) SIM

(     ) NÃO

(     ) TALVEZ

### APENDICE 3

#### Quadro sintético dos resultados do questionário

Condições de trabalho	Estou satisfeito com as tarefas que me são atribuídas?	SIM	68,4%
	Recebo uma remuneração justa pela atividade que exerço?	NÃO	36%
	Tenho facilidade de acesso ao meu gerente?	NÃO	47,3%
	Eu tenho autonomia para propor melhorias e discussões acerca de trabalho com meu superior?	NÃO	55,2%
	Você gostaria de ser transferido para outra área do setor financeiro?	SIM	57,8%
	Você recomendaria a CETESB como um bom local para trabalhar?	SIM	63,1%
Relação interpessoal	Sinto-me reconhecido pelo trabalho que exerço?	NÃO	44,7%
	O trabalho que faço é relevante para a sociedade?	SIM	86,4%
	Trabalhar na CETESB dá prestígio Social?	SIM	57,8%
	Você se sente injustiçado em relação ao seu trabalho exercido atualmente?	NÃO	47,3%
	A sua avaliação de competências periódica é condizente à sua realidade, sem distorções?	TALVEZ	36,8%
	Posso contar com a colaboração dos colegas quando tenho dificuldades técnicas?	SIM	78,9%
	Sinto-me perfeitamente integrado nesta instituição?	SIM	84,2%
	O clima organizacional da CETESB favorece a concretização do meu trabalho?	SIM	65,7%
	São comuns as desavenças com os colegas de equipe?	NÃO	76,3%
	Sinto-me informado sobre os assuntos correntes do meu serviço?	NÃO	42,1%
Posso contar com a colaboração dos gerentes quando surgem dificuldades pessoais?	SIM	44,7%	
Você acha que seu gerente exerce uma liderança positiva na equipe?	NÃO	47,3%	
Motivação	O meu atual emprego corresponde às minhas expectativas?	TALVEZ	50%
	Gosto de dar o meu melhor pelo serviço, mesmo sem ser solicitado?	TALVEZ	42,1%
	A CETESB consegue satisfazer meus desejos pessoais?	SIM	68,4%
	Você se sente motivado?	SIM	50%

