

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALEXANDRE XAVIER DA COSTA

**AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS
PÚBLICOS ESTATUTÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL
DE OBRAS E VIAÇÃO DA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2010

ALEXANDRE XAVIER DA COSTA

**AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS
PÚBLICOS ESTATUTÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL
DE OBRAS E VIAÇÃO DA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C837n Costa, Alexandre Xavier da.
As necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da
Secretaria Municipal de Obras da cidade de Porto Alegre / Alexandre Xavier
da Costa. – 2010.
109 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
Escola de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração,
2010.

“Orientador: Prof^a. Dr^a. Silvia Generali da Costa”

1. Serviço público. 2. Motivação. 3. Necessidades e expectativas I. Título

CDU 681.3

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

Alexandre Xavier da Costa

**AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS FUNCIONÁRIOS
PÚBLICOS ESTATUTÁRIOS DA SECRETARIA MUNICIPAL
DE OBRAS E VIAÇÃO DA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em : _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

Profª. Drª. Sueli Maria Goulart Silva – UFRGS

Profª. Drª. Janine Kieling Monteiro - UNISINOS

Orientadora: Profª. Drª. Sílvia Generali da Costa

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Antônio e Ana Maria, pelo apoio em diversos momentos da minha vida, de diferentes formas, e pelo incentivo constante para que eu buscasse vencer minhas limitações, sempre fazendo com que eu acreditasse que era capaz de superá-las.

À minha esposa, Rose, pelo apoio nos momentos em que duvidei da minha capacidade de concluir com êxito esta caminhada, e pelas diversas formas de me incentivar a seguir sempre em frente.

Aos meus professores, pela oportunidade de conviver com eles e de compreender como é, ao mesmo tempo, árdua e prazerosa esta opção pela academia.

À minha orientadora, Prof^a. Sílvia Generali da Costa, pela paciência e interesse em transformar as minhas limitações nesta obra que entrego após mais de dois anos de dedicação.

Ao meu maior amigo, companheiro e irmão, Pupy (in memoriam), por tudo que ele representou na minha vida, nos momentos mais difíceis e solitários, estando sempre ao meu lado, me ouvindo e mordendo com todo amor e carinho.

A mim mesmo, pela capacidade permanente de me surpreender nos momentos em que as dificuldades se multiplicam.

E a todas as outras pessoas que usualmente se agradece nestas situações, por mera formalidade.

RESUMO

Esta Dissertação analisa de que forma as necessidades e expectativas dos servidores públicos estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação da cidade de Porto Alegre (SMOV) se manifestam no seu ambiente de trabalho, e de que forma elas contribuem para a motivação dos funcionários que atuam nesta secretaria. Esta pesquisa qualitativa, um estudo de caso de caráter exploratório, teve como base teórica para análise dos dados a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e a Teoria da Expectância, de Vroom. Vinte e uma entrevistas estruturadas foram feitas na própria SMOV, e os resultados analisados através do método de análise de conteúdo, com a utilização de dez categorias, que permitiram a compreensão de como se manifestam as necessidades e expectativas dos funcionários da SMOV, e de que forma suas necessidades e expectativas afetam a sua motivação para trabalhar diariamente. Os resultados demonstram pouca motivação para trabalhar fruto das necessidades por parte dos entrevistados, em abordagem da Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, assim como demonstram a percepção da falta de recompensas desejáveis pela realização de tarefas não rotineiras, e a percepção de não serem recompensados pelas tarefas rotineiras, em abordagem da Teoria da Expectância, de Vroom. A falta de política de Recursos Humanos que valorize o desempenho dos funcionários foi um problema percebido, e que deve ser corrigido a fim de elevar a produtividade da secretaria de forma geral, reduzindo seus altos índices de funcionários afastados e de reclamações de usuários.

Palavras-chave: Motivação. Necessidades. Expectativas. Serviço público.

ABSTRACT

This thesis examines in which ways the needs and expectations of the statutory civil servants from Secretaria Municipal de Obras e Viação (SMOV) from Porto Alegre's city, are manifested in their work environment and in which ways this contributes to the motivation of the servants who works in this Secretaria. This qualitative survey, a exploratory case study, had the theoretical basis for data analysis, the Theory of Hierarchy of Needs, from Maslow, and the Theory of Expectancy, of Vroom. Twenty-one structured interviews were carried out in SMOV, and the results analyzed through the content analysis method, utilizing ten categories. This allows the understanding to how the expectations and needs of the SMOV employees manifest, and the way their needs and expectations affect their motivation to work daily. The results show little motivation to work, due the needs of the interviewed, according the Theory of Hierarchy, from Maslow. Also they show the perception of the lack of fair rewards for the non usual tasks, and de perception of not be rewarded for the usual tasks, according the Theory of Expectancy, of Vroom. The lack of Human Resources Policies that valorize the performance of the clerks was a problem noticed, and shall be corrected in order to increase the productivity of the SMOV in a general form, improving its high levels of employees away and the complaints of its users.

Keywords: Motivation. Needs. Expectations. Public service.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIP – Divisão de Iluminação Pública

EPO – Escritório Municipal de Projetos e Obras

LTI – Licença de Tratamento de Interesse

SCVU – Supervisão de Conservação de Vias Urbanas

SECON – Supervisão de Edificação e Controles

SMA – Secretaria Municipal de Administração

SMOV – Secretaria Municipal de Obras e Viação

SMP – Secretaria Municipal de Planejamento

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos funcionários entrevistados cujo requisito para ingresso é escolaridade de nível fundamental.....	57
Tabela 2: Perfil dos funcionários entrevistados cujo requisito para ingresso é escolaridade de nível médio.....	57
Tabela 3: Perfil dos funcionários entrevistados cujo requisito para ingresso é escolaridade de nível superior.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	21
2 REVISÃO TEÓRICA	22
2.1 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	22
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	30
2.3 MOTIVAÇÃO	38
2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	39
2.3.2 Teoria da Expectância de Vroom	43
2.3.3 Teoria Motivação – Higiene de Herzberg	45
2.3.4 Teoria das Necessidades de McClelland	47
2.3.5 Teoria ERG de Alderfer	49
2.3.6 Teoria X e Y de McGregor	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 INTRODUÇÃO	53
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	53
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	55
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	56
3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	59
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1 SENSAÇÃO DE BEM-ESTAR.....	63
4.2 SENSAÇÃO DE SEGURANÇA.....	65
4.3 VONTADE DE TER BOAS RELAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	67
4.4 DESEJO DE CRESCER PROFISSIONALMENTE.....	70
4.5 AUTO-RECONHECIMENTO DO VALOR PESSOAL.....	73
4.6 EXPECTATIVA SOBRE SEU TRABALHO ATUALMENTE.....	76
4.7 EXPECTATIVA DE SER RECONHECIDO POR TAREFAS REALIZADAS	77
4.8 CONSCIÊNCIA DA IMPORTÂNCIA DO SEU TRABALHO.....	80

4.9 EXPECTATIVA DE SER RECOMPENSADO PELO ESFORÇO DEMANDADO	82
4.10 EXPECTATIVA DE OBTER ALGUM BENEFÍCIO DESEJADO	84
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS	98
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	102

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas no Brasil têm sido objeto de estudo de diferentes áreas da Administração. E a área de Recursos Humanos tem buscado a resposta para questões, entre outras, acerca da motivação dos funcionários públicos no exercício de suas atribuições.

Fochesatto (2002), Maia (2003), Madruga (2006) e Freitas (2006), acadêmicos que desenvolveram suas dissertações sobre este tema, procuraram compreender a relação intrínseca entre a motivação e as ações diretas no trabalho por parte dos funcionários públicos vinculados a diferentes organizações.

De modo geral, seja no serviço público ou no privado, a construção do processo de motivação é consequência de outros dois fatores, segundo Maslow (1987, 2000) e Vroom (1994, 1998), que devem ser compreendidos a fim de que se entenda o que motiva as pessoas a agirem no seu dia-a-dia com maior ou menor grau de interesse e envolvimento.

O primeiro fator é a necessidade individual, pois ao identificar uma necessidade, ou seja, algo que o indivíduo sente que necessita por alguma razão, será possível compreender o que motivou uma determinada ação por parte deste indivíduo, uma vez que as ações, segundo Maslow (1987), são executadas com a finalidade de suprir uma necessidade existente e percebida.

Maslow (1987) explica que as necessidades orientam as ações que, por sua vez, são motivadas pela supressão das necessidades individuais, postas em uma escala hierárquica pelo autor. Se um profissional tem a necessidade de sentir-se valorizado em sua empresa, o mesmo irá empreender um esforço para ser reconhecido, e sua motivação será orientada para que sua necessidade de sentir-se valorizado seja satisfeita.

O segundo fator é a expectativa, pois a motivação para que uma ação seja executada é fruto, segundo Vroom (1998), da percepção do indivíduo de que existe relevância na mesma para que uma tarefa seja cumprida com êxito, de que ele será recompensado pelo cumprimento dessa tarefa, e de que a recompensa oferecida é algo que ele deseja.

Vroom (1998) diz que se a expectativa, que é a mensuração por parte do indivíduo de que um esforço determinará um resultado, a instrumentalidade, que é a

percepção do indivíduo de que se realizar o esforço será recompensado por ele, e a valência, que é o interesse do indivíduo na recompensa oferecida, forem reconhecidos como positivos, o sujeito terá motivação para agir.

A análise das teorias de Maslow (1987, 2000) e Vroom (1994, 1998) é oportuna diante do fato de que, na sociedade atual, existe uma crescente procura por cargos públicos, através de concursos, uma vez que estes garantem ao sujeito a estabilidade legal, não observada na iniciativa privada. Isso torna as organizações públicas atrativas aos mais distintos perfis de profissionais, com formações heterogêneas, visando as mesmas funções. E a análise das necessidades e expectativas destes funcionários, através das teorias citadas, é importante para a compreensão da forma como a motivação se manifesta nestes casos, afetando o desempenho dos órgãos que prestam serviço à população.

Muitos concursos admitem para a mesma vaga pessoas com formações completamente distintas, uma vez que o requisito para concorrer é ter o mesmo nível de escolaridade, e não a mesma área de formação, em muitos concursos. Além disso, a pessoa que busca um concurso público como solução de seus problemas profissionais não está, necessariamente, buscando a sua satisfação profissional. Talvez a estabilidade legal seja a principal razão para esta pessoa prestar um concurso público.

Ao conseguir a aprovação em um concurso público, e ser nomeada para o exercício da função para a qual concorreu, a pessoa pode se deparar com atribuições que não são exatamente aquelas que gostaria de realizar. E ela terá que realizá-las por muitos anos.

A análise das conseqüências desta realidade, que coloca em órgãos públicos profissionais que exercem funções completamente alheias à sua formação profissional, e que buscavam, muitas vezes, os benefícios legais da condição de funcionário público, e não as atribuições de uma função específica, foi um dos pontos estudados para que fosse possível a compreensão das necessidades e expectativas dos funcionários públicos da SMOV.

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado como objeto de estudo a Secretaria Municipal de Obras e Viação de Porto Alegre – SMOV, que é reconhecida (por dados administrativos), entre as secretarias municipais da capital, como a secretaria onde há maior número proporcional de funcionários afastados por razões médicas. É importante mencionar o fato de que os funcionários estatutários da

SMOV realizam tarefas administrativas, e é este o contingente referido nos dados sobre afastamento médico, uma vez que as tarefas externas são realizadas por empresas terceirizadas.

Esta secretaria também possui o “título” de secretaria municipal com maior número de reclamações de usuários, o que a tornou um objeto interessante como foco desta pesquisa, pois estas reclamações são relativas a atendimento em expediente, demora em processos internos e erros em documentos e guias ao consumidor, ações que estão diretamente relacionadas a forma como o funcionário público lida com as suas atribuições profissionais.

E já que este estudo se propôs a analisar as necessidades e expectativas dos funcionários públicos no exercício das suas atribuições, foi oportuna a análise da SMOV, uma vez que é a secretaria que mais problemas apresenta em relação às ações de seus membros efetivos e concursados.

A fim de que os questionamentos sobre necessidades e expectativas dos funcionários públicos da SMOV fossem plenamente respondidos, e para que os objetivos geral e específicos fossem atendidos, foram realizadas vinte e uma entrevistas estruturadas, na própria sede da SMOV, divididas da seguinte forma: sete entrevistas com funcionários concursados de nível fundamental, sete com funcionários de nível médio e sete com funcionários de nível superior (técnicos científicos).

As temáticas que compuseram o arcabouço teórico desta pesquisa foram as seguintes: estrutura da organização pública; gestão de pessoas no serviço público e motivação, com ênfase nas teorias da hierarquia das necessidades, de Maslow, e da Expectância, de Vroom.

O tema “estrutura da organização pública” foi trabalhado com a finalidade de que fosse compreendido de que forma as organizações públicas são estruturadas, como são geridas a partir das premissas legais que as delimitam, e quais os efeitos nos funcionários que exercem suas funções em meio a esta realidade.

A ênfase na temática “gestão de pessoas” foi relacionada às organizações públicas, uma vez que foi este o objeto deste estudo. Para que fosse possível uma análise dos fatores motivacionais envolvendo os funcionários da SMOV, foi necessária a compreensão da forma como os recursos humanos da secretaria são geridos, de que forma a hierarquia é estabelecida e exercida, quais são as ações voltadas aos funcionários, entre outros tópicos.

E o tema motivação abordou as principais teorias motivacionais, com ênfase às necessidades e expectativas, através dos seus principais autores, Maslow (1987, 2000) e Vroom (1994, 1998). As suas teorias foram utilizadas para que fosse possível a compreensão dos objetivos desta pesquisa, uma vez que ela se propôs a analisar de que forma os funcionários públicos da Secretaria Municipal de Obras e Viação de Porto Alegre (SMOV) são afetados pelas suas necessidades e expectativas em relação ao exercício das suas atividades profissionais.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A exigência de que os órgãos públicos prestem serviços de qualidade à população é uma tendência que vem crescendo nos últimos anos, segundo Bergue (2005), mas para que os órgãos públicos possam prestar, de fato, um serviço de qualidade, é necessário que eles aprimorem seus modelos de gestão, os quais, em muitos casos, foram estabelecidos há décadas.

Para que o aprimoramento dos modelos de gestão destes órgãos seja significativo, apresentando melhorias perceptíveis à população, os recursos humanos devem ser mais bem compreendidos, através de estudos que delineiem os fatores envolvidos na produtividade dos funcionários públicos.

E para que seja possível compreender o que faz os funcionários públicos, neste caso na esfera municipal, exercerem as suas funções com maior ou menor empenho, é preciso que se analise quais são as necessidades e expectativas destes funcionários, uma vez que é exatamente a motivação gerada pelas necessidades e expectativas dos mesmos que os levará a melhores desempenhos em suas funções.

A pesquisa realizada a partir do problema “quais são as necessidades e expectativas dos funcionários públicos estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação da cidade de Porto Alegre” analisou a motivação dos funcionários da SMOV através da Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1987, 2000) e da Teoria da Expectância, de Vroom (1994, 1998).

Foi possível construir, após a coleta e análise dos dados, uma conclusão sobre as necessidades manifestas pelos funcionários no exercício das suas

atividades, assim como o que os leva a agir com o objetivo de supri-las. Também foi elaborada uma conclusão sobre as expectativas dos mesmos, que os leva a decidir executar uma ação com maior ou menor grau de envolvimento.

O objeto da pesquisa realizada nesta Dissertação, a Secretaria Municipal de Obras e Viação de Porto Alegre (SMOV), é composto por 588 funcionários, dos quais 287 em regime de contratação temporária e 301 em regime estatutário, ou seja, funcionários que são regidos pelas leis destinadas a regular as atividades, direitos e deveres dos funcionários públicos. O atual Secretário Municipal de Obras e Viação é o Sr. Maurício Dziedricki, que foi escolhido para a função por indicação direta do prefeito licenciado de Porto Alegre, o Sr. José Fogaça.

A SMOV localiza-se na Avenida Borges de Medeiros, em um prédio de oito andares, onde também atua a Secretaria Municipal de Planejamento (SMP), e concentra as atividades municipais ligadas à construção civil em geral e a elaboração de projetos viários, como a aprovação de projetos arquitetônicos, adequação a normas para construção, concessão de direito de habitar imóveis concluídos, alteração nos binários de trânsito, controle de vias, entre outras.

A Secretaria Municipal de Obras e Viação foi criada pela Lei nº 1.156 de 02 de dezembro de 1955. Suas áreas de atuação consistem na coordenação, elaboração e execução de projetos de obras viárias; manutenção de vias urbanas; aprovação de projetos prediais, fiscalização de sua execução e aplicação de sanções a infratores. É também de competência da SMOV a implantação e manutenção do sistema de iluminação pública da cidade.

Entre os setores que integram a Secretaria, a manutenção das ruas e da malha asfáltica é feita pela Supervisão de Conservação de Vias Urbanas (SCVU). Este setor é responsável pelo serviço tapa-buraco, recuperando as condições asfálticas das ruas da cidade. Em parceria com o EPO (Escritório de Projetos e Obras), também participa de iniciativas ampliadas para recuperação das vias, como no “Projeto de Revitalização Asfáltica”.

A SMOV também tem papel fiscalizador na cidade. A Supervisão de Edificações e Controle (SECON) se divide em dois setores: a Divisão de Edificações (DE), que é responsável pela aprovação de todos os projetos de construção da cidade; e a Divisão de Controle (DECON), que cuida da execução dos projetos. Seu trabalho consiste na fiscalização de obras irregulares, calçadas, rebaixamento de meio fio, além de emitir licença para a construção de muros.

O sistema de iluminação da cidade é gerido pela Divisão de Iluminação Pública (DIP) da SMOV. A ela compete a conservação e manutenção dos 80,5 mil pontos de iluminação pública que existem em Porto Alegre.

Esta secretaria, pelas atribuições listadas, é considerada estratégica por parte do poder executivo para o desenvolvimento coordenado e eficiente da cidade de Porto Alegre, uma vez que, através do constante aperfeiçoamento do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, documento legal que regula as atividades relacionadas à construção civil no município, as decisões tomadas facilitarão o deslocamento de todos os habitantes da cidade, assim como promoverão o desenvolvimento em maior ou menor escala de determinadas regiões através de estímulos ou restrições para o direito de construir nas mesmas.

Os recentes debates sobre as obras voltadas à Copa do Mundo de 2012 e sobre a utilização da orla do Lago Guaíba, estimuladas pelo “Projeto Pontal do Estaleiro”, que prevê, inclusive, realização de plebiscito para definir diretrizes sobre edificações na área limite entre o solo da cidade e o Lago Guaíba, evidenciam a importância desta secretaria, que, além de atuar sobre assuntos de grande relevância para o desenvolvimento da cidade de Porto Alegre, apresenta número significativo de afastamentos de funcionários por razões médicas, e de reclamações de usuários através de sistema de ouvidoria da Secretaria de Administração do município.

Enquanto a Secretaria Municipal de Obras e Viação apresenta 42% de funcionários estatutários (concurados) que se afastaram do trabalho por razões médicas por pelo menos um período no ano de 2008, a Secretaria Municipal de Educação, segunda colocada neste quesito, apresenta 23% de afastamentos no mesmo ano. A Secretaria Municipal da Indústria e Comércio é a terceira colocada, e apresenta 18% de afastamentos.

No quesito reclamações de usuários, a SMOV também está bem a frente das outras secretarias, com média semanal de 126 reclamações através do sistema de ouvidoria integrada da Secretaria Municipal de Administração de Porto Alegre, contra 57 reclamações relacionadas a Secretaria Municipal da Indústria e Comércio, segunda colocada, e 33 reclamações relacionadas à Secretaria Municipal da Fazenda.

Os programas de estímulo e motivação implantados pela SMOV são os mesmos implantados nas outras secretarias municipais, uma vez que o modelo de

gestão municipal é unificado entre as secretarias, e estabelecido pela Secretaria Municipal de Administração.

O modelo atual de gestão é caracterizado pela Secretaria Municipal de Administração (SMA) simplesmente como “gerencial” (fonte: assessoria de comunicação da SMA), tendo a própria SMA o controle, através de sistema informatizado que integra todas as secretarias, das ações dos funcionários e dos projetos planejados e desenvolvidos por todas as secretarias municipais de Porto Alegre.

A partir desta informação, concedida pela comunicação da SMA, é importante a conceituação do modelo de Administração Pública Gerencial, pois é presumido que seja a este modelo a que a SMA se referia, explicado assim por Chamon (2007, p. 89):

Emerge na Segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da Administração Pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

O programa de motivação atualmente em curso nas secretarias municipais de Porto Alegre é uma forma de “programa de reconhecimento dos servidores”, descrito por Bergue (2005) como uma forma de estimular o servidor através do reconhecimento por seus serviços prestados, revertidos em benefícios esporádicos como folgas, brindes, cursos, bônus, etc.

Somente este programa vige atualmente nas secretarias municipais. Esta situação é parte do contexto problemático observado e que foi analisado nesta pesquisa, a fim de compreender se os funcionários percebiam que poderiam ser mais bem recompensados pela sua atividade profissional, e o quanto isso afetava a sua produtividade.

Dutra (2002) observa que as transformações causadas por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas e no comportamento do mercado de trabalho, verificadas nos últimos anos, influenciam diretamente na forma como as organizações devem lidar com a gestão de pessoas.

Mas o observado na SMOV foi uma forte corrente hierárquica, típica da Administração Pública Burocrática, pois a hierarquia funcional é um dos princípios norteadores deste modelo que, segundo Chamon (2007), acaba por limitar a autonomia por parte dos servidores.

O sistema de cargos da secretaria é dividido em quatro níveis, como exposto pelo setor de comunicação da própria SMOV:

NÍVEL	FORMAÇÃO	CARGO
1	Primeiro grau completo.	Auxiliares e assistentes.
2	Segundo grau completo.	Técnicos.
3	Terceiro grau completo – formação por área.	Arquitetos, Engenheiros, Administradores, Advogados e Jornalistas.
4	Terceiro grau completo – formação livre.	Chefes de seção e diretores.

Quadro 1: Níveis de ingresso por concurso público na SMOV.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Há uma impossibilidade legal de que funcionários oscilem de um nível para outro, mas observa-se uma progressão de carreira dentro do próprio nível, para a qual são considerados os seguintes fatores: tempo de serviço; relatório bi-anual de desempenho; méritos profissionais e assiduidade.

Esta forma de valorizar os funcionários é restrita, uma vez que assiduidade e tempo de serviço não são indicadores de bom exercício das funções, e o relatório bi-anual, conforme exposto pelo setor de comunicação da SMOV, é de responsabilidade dos colegas da própria seção do funcionário, ou seja, sempre apontam grau máximo de desempenho. Por fim, os méritos profissionais somente são considerados se um funcionário observa erros em processos internos da SMOV, o que foi dito que nunca acontece por receio de retaliação dos colegas envolvidos nos erros.

Sem um benefício perceptível pelas ações bem sucedidas, pelo esforço extra em uma ação específica, e ainda tendo a garantia de que não perderá o seu emprego, o funcionário público pode encontrar dificuldades para identificar fatores motivacionais no exercício de suas atribuições. Em razão disso, conhecer as suas

necessidades e expectativas é uma forma de compreender melhor de que maneira este funcionário pode ser estimulado a exercer as suas atribuições com maior empenho e eficácia, gerando benefícios para a secretaria e, conseqüentemente, para os usuários da mesma.

1.3 JUSTIFICATIVA

O reconhecimento da premissa proposta neste projeto, de que a motivação é fruto de um “estado de necessidade” do indivíduo, e de que é a expectativa do resultado obtido a partir de uma determinada ação, que surge a motivação necessária a executá-la, torna a pesquisa proposta significativa e atual. O tema, da forma como foi abordado, apresenta conclusões que podem auxiliar os programas dos departamentos de Recursos Humanos do serviço público.

Esta abordagem, em um contexto como o dos órgãos públicos, que são compostos por profissionais com formações distintas, muitas vezes exercendo funções semelhantes, permitiu uma compreensão geral sobre as necessidades e expectativas destes indivíduos com heterogeneidade de formação, mas homogeneidade funcional.

O tema trabalhado nesta pesquisa, identificar e analisar as necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da SMOV, no exercício de suas atribuições profissionais, é relevante para a área de Gestão Pública, tendo em vista que, se as pessoas não estão comprometidas com os objetivos da organização, qualquer mudança na gestão, tendo em vista melhorar a eficiência e a eficácia do serviço público, dificilmente irá gerar resultados satisfatórios, segundo Pereira e Spink (1998).

Analisar as práticas de recursos humanos e a maneira como os servidores as percebem é fundamental para a implantação de mudanças necessárias à modernização do serviço público. Isso permite a adoção de novas práticas administrativas, visando a maior eficiência organizacional e, conseqüentemente, atender às exigências da sociedade de melhores serviços prestados por parte dos órgãos públicos.

A pesquisa proposta foi desenvolvida, também, em razão da pequena produção científica sobre necessidades e expectativas dos trabalhadores no serviço público; a maior parte da pesquisa, literatura e teoria sobre motivação, necessidades e expectativas de pessoal têm sido feita tendo como objeto de estudo organizações do setor privado.

Conforme Pereira e Spink (1998), não há um único aspecto ou técnica de gerência que não afete a motivação do pessoal, de um modo ou outro. Inversamente, não há um único recurso que baste, por si só, para provocá-la. Desta forma, conhecer o modelo de gestão em um órgão público pouco será útil se não forem conhecidas as necessidades e expectativas dos servidores deste órgão, uma vez que a construção do modelo de gestão deve levar em conta os recursos humanos para potencializar seu efeito.

E considerando o caráter essencial dos recursos humanos, a motivação é um ponto crítico em qualquer organização. Assim, faz-se necessário conhecer o que gera a motivação para se pensar sobre os comportamentos nas organizações e para tomar decisões a respeito de planejamento organizacional, conforme Faller (2004).

Ao analisar necessidades e expectativas, assumindo a formação da motivação através destes dois fatores, esta pesquisa propôs uma abordagem diferenciada, pesquisando não a motivação em si, mas sim os fatores responsáveis pela construção da motivação nos funcionários públicos municipais da SMOV.

Através de uma revisão das teorias sobre motivação, com ênfase na abordagem às necessidades e expectativas, tendo como autores principais Maslow e Vroom, bem como abordando a estrutura dos órgãos públicos e a gestão de pessoas em organizações públicas, foi possível analisar quais fatores organizacionais possuem relação com as necessidades e expectativas dos funcionários pesquisados.

Considerando que a administração pública vem mudando, e muito, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, segundo Madruga (2006), voltada para resultados e eficácia organizacional, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados.

Ao ser proposto um estudo exploratório, que tem teve como objetivo compreender as necessidades e expectativas dos funcionários da SMOV, propôs-se conhecer melhor o que interfere nas ações diárias dentro de um órgão público, qual

a sua relação com o que os funcionários querem, e com o que eles esperam de suas tarefas.

Diante da idéia de que os órgãos públicos devem servir de forma satisfatória à população, e de que os funcionários devem exercer suas funções de forma eficiente, tendências observadas por Bergue (2005), que refere as ações citadas como legitimadoras do gasto público, uma vez que a sociedade mensura esta legitimidade através da satisfação das necessidades dos usuários do serviço público, deve-se observar a necessidade de conhecer progressivamente de que forma o funcionário público pode ser motivado em sua prática diária, através da compreensão de suas necessidades e expectativas.

A sociedade percebe, e cobra, a necessidade de eficiência por parte dos órgãos públicos, segundo Bergue (2005), e esta cobrança gera a necessidade de aprimoramento da gestão pública de forma geral. Não somente os fatores que geram a motivação dos funcionários devem ser analisados e aprimorados, mas certamente este fator é primordial para que o serviço público possa servir aos cidadãos suprimindo as suas necessidades.

Desta forma, além de um suporte teórico para futuras pesquisas, será possível aplicar os resultados desta Dissertação para a elaboração de ações que visem suprir as necessidades e expectativas dos funcionários, dentro do possível, a fim de que sua produtividade se acentue, melhorando a qualidade do serviço prestado à população.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

- Identificar e analisar as necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação de Porto Alegre, no exercício das suas atribuições profissionais.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar e comparar as necessidades e expectativas dos funcionários de diferentes níveis de formação;
- Identificar e analisar os efeitos das necessidades e expectativas dos funcionários na sua atuação profissional;
- Propor ações na área de Recursos Humanos visando corrigir os problemas identificados na pesquisa.

2 REVISÃO TEÓRICA

A análise teórica desta pesquisa teve três eixos principais: motivação, sobre a qual foram analisadas as principais teorias que têm por objetivo compreender este fenômeno relacionado às ações humanas, com ênfase à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e à Teoria da Expectância, de Vroom, que foram utilizadas como principal aporte teórico à análise dos resultados obtidos com a pesquisa realizada; gestão de pessoas no serviço público, para que fossem analisadas diferentes abordagens da gestão de pessoas em órgãos públicos, suas características e implicações legais e gerenciais; e estrutura das organizações públicas, tema que foi desenvolvido para que fosse construída uma idéia de como funcionam os órgãos públicos onde os servidores atuam diariamente.

2.1 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A estrutura do Estado atual, que se desenvolveu paralelamente à Revolução Industrial, significando um grande avanço sobre o exercício arbitrário até então observado, deixou de funcionar bem por não ter acompanhado as mudanças no mundo contemporâneo, segundo Chamon (2007), e, de certo modo, faliu sua estrutura.

As causas da crise do Estado atual são decorrentes, em grande parte, da sua grande e histórica aderência ao modelo burocrático weberiano, sem a devida compreensão do mesmo, afirma Rezende (2004), tendo como conseqüência desta incompreensão, uma aplicação equivocada dos seus princípios fundamentais, e na falta de sintonia do poder político com as questões da cidadania.

Partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública - cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração de empresas privadas - evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial, segundo Nascimento (2008).

Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada (BRASIL, 1995).

- Administração pública patrimonialista: no modelo da administração pública patrimonialista (ou do patrimonialismo), o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares e servidores possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. Quando o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável (BRASIL, 1995).
- Administração pública burocrática: o modelo da administração pública burocrática clássica (PEREIRA; SPINK, 1998), baseada nos princípios da administração do Exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século XIX, nos Estados Unidos no começo deste século e no Brasil em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo; em síntese, o poder racional-legal.

Os controles administrativos, visando evitar a corrupção e o nepotismo, são sempre priorizados. Parte-se de uma desconfiança prévia dos administradores públicos e nos cidadãos que lhes dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

Max Weber (2000) destacou com muita ênfase a superioridade da autoridade racional-legal sobre o poder patrimonialista. Para ele, burocracia é a organização eficiente por excelência e não possuía o sentido ofensivo atual, mas um significado técnico que identifica aspectos de racionalização e eficiência, sem os quais a sociedade se desintegraria.

- Administração pública gerencial: o modelo da administração pública gerencial emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se, então, essencial.

A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL,1995). Esta necessidade de mudança é identificada por Fleury (1996), como conseqüência da incapacidade do paradigma burocrático de gestão para dominar a complexidade crescente das atividades coletivas.

Para enfrentar a complexidade atual, é necessário que o administrador tenha liberdade para tomar decisões rápidas, o que requer mais conhecimento e informações, mais autonomia, flexibilidade, responsabilidade e compromissos com resultados.

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo os rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados (BRASIL,1995).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta, afirma Chamon (2007).

Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por intermédio de políticos eleitos - controla a administração pública, segundo Rezende (2004). Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

No Brasil, o Plano Diretor da Reforma do Estado, editado pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado (BRASIL,1995), descreveu o que viria a ser o modelo da “nova administração pública” brasileira, e este plano propôs diretrizes para a reforma do Estado tanto nos arranjos interorganizacionais quanto nos aspectos intra-organizacionais, sem, todavia, detalhar as mudanças dentro das organizações, referindo-se apenas à introdução de uma “cultura gerencial” voltada para resultados, e baseada em conceitos modernos de administração pública.

Mais recentemente, a Emenda Constitucional n. 19, de julho de 1998, implantou várias mudanças constitucionais na administração pública brasileira, tais como a revisão das regras da estabilidade do servidor, o controle dos gastos e equilíbrio das contas públicas, a imposição de novos limites e critérios para fixação das remunerações, a flexibilização do regime de admissão dos servidores, a profissionalização da função pública, o desenvolvimento da gestão, transparência e controle social e, especialmente, incluiu, entre os princípios constitucionais a serem observados pela administração pública, a “eficiência”, explica Nascimento (2008).

Esta nova administração pública, que vem surgindo progressivamente no Brasil, requer um sistema de administração de recursos humanos radicalmente diferente daquele vigente sob a administração burocrática, segundo Saldanha (2006). Assim, uma nova política de recursos humanos faz-se necessária para atender aos novos papéis assumidos pelo Estado, de caráter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos, além do aprimoramento na formulação de políticas públicas e na prestação dos serviços públicos, afirma Fleury (1996).

As mudanças para a nova administração pública gerencial vêm seguindo os princípios de duas diferentes e, em alguns casos, contraditórias escolas: a nova economia institucional, influenciando os arranjos interorganizacionais, e o gerencialismo, influenciando as mudanças intra-organizacionais, explica Chamon (2007). O gerencialismo pode ser conceituado como a introdução de técnicas e

práticas gerenciais para atingir objetivos preestabelecidos com mais eficiência, economia e eficácia. Ele difere da administração tradicional na forma de controle adotada.

Enquanto a administração tradicional enfatiza a adesão a regras e procedimentos, o gerencialismo focaliza a flexibilidade de procedimentos e o maior controle dos resultados. A hipótese por trás dessa teoria é de que a forte ênfase que o modelo burocrático tradicional coloca no controle do processo, para proteger o “interesse público” contra a corrupção e má conduta, tem o efeito de gerar um ambiente ineficiente (PEREIRA; SPINK, 1998).

O resultado é uma complexa rede de regras e procedimentos que amarram os administradores públicos, dificultando a efetiva obtenção dos resultados almejados. Nesse contexto, medidas de flexibilidade, controle de resultados, ferramentas originadas no setor privado e uma cultura gerencial típica de organizações privadas tem surgido como uma prescrição para tornar as organizações públicas mais gerenciais.

Os princípios que regem a administração pública, de certo modo, limitam as ações dos administradores públicos, uma vez que há tramites legais a serem respeitados, e, ao mesmo tempo em que regulam e garantem um padrão estrutural ao estado, segundo Rezende (2004), também acabam direcionando as ações, por mais comprovadamente ineficazes que sejam, em razão da legalidade a ser respeitada.

Analisando os princípios básicos da administração pública, isso fica mais claro:

- Princípio da igualdade: todos os cidadãos, independente de cor, renda, instrução, sexo, tem os mesmos direitos;
- Princípio da legitimidade: todos os pleitos administrativos vinculam-se à lei e ao direito;
- Princípio da relatividade dos pleitos administrativos: pressupõe que os recursos que são advindos da arrecadação pública devem ter valores compatíveis com os fins a que se destinam.

O ordenamento jurídico brasileiro estabelece outros princípios que, no entanto, contém os mesmos fundamentos.

E para uma análise mais completa da estrutura e do desenvolvimento das organizações públicas no Brasil, é importante abordar a Teoria da Burocracia, desenvolvida por Weber (2000).

As origens da burocracia, como forma de organização, remontam à Antigüidade. Já existiam estruturas burocráticas no antigo Egito, na China e no Império Romano. Contudo, a burocracia, tal como a conhecemos atualmente, desenvolveu-se a partir da racionalização do direito, da centralização do poder estatal, da industrialização e racionalidade técnica e da consolidação da sociedade de massas. Este formato organizacional foi analisado por Max Weber, considerado o primeiro teórico significativo das organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

A burocracia weberiana está baseada em princípios de organização formal e de racionalidade para a busca da eficiência, ou ainda, pode ser entendida como uma forma de organização humana baseada na relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados para alcançarem objetivos.

Nas obras do sociólogo e historiador alemão Max Weber, não há o que se possa chamar de sua definição de burocracia, mas sim aquilo que entendeu serem as características da burocracia. Três aspectos são centrais em sua concepção: o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo.

Para Weber (2000), as principais características da burocracia são as seguintes:

- caráter legal das normas: toda norma será estabelecida por acordo ou imposição, visando fins utilitários ou valores racionais, sendo definida por escrito, por rotinas e procedimentos, e as regras, regulamentos, regimentos internos e estatutos serão obedecidos por todos, sem exceção;
- divisão hierárquica: cada membro da organização tem uma posição definida com esfera específica de competência e atribuições estritamente delimitados pelo cargo que ocupa. Há uma estrutura clara de mando e subordinação, vinculada ao cargo e não a seu ocupante;
- caráter formal da comunicação: atos administrativos, decisões e normas são registrados por documentos escritos;
- impessoalidade das relações humanas: a burocracia enfatiza o cargo e não a pessoa que o ocupa, pois as pessoas vêm e vão e os cargos permanecem;

- competência técnica: a escolha das pessoas que irão compor a organização é baseada na competência técnica e na qualificação profissional, utilizando-se exames, concursos e títulos para admissão;
- separação entre propriedade e administração: o dirigente da organização não é necessariamente o dono dos meios de produção. Ele é apenas um profissional gerindo a organização. Como os empregados não fazem seus os meios de produção e administração, estes são remunerados com salários fixos em dinheiro;
- profissionalização e treinamento do funcionário: o funcionário da burocracia é um profissional especialista, assalariado de acordo com a descrição do cargo, preparado para seguir carreira dentro da organização e seu cargo constitui sua principal atividade;
- previsibilidade do funcionamento e do ambiente para todos os membros: tanto o comportamento do funcionário, como o ambiente interno e externo deve ser controlado e previsível, no sentido de minimizar ao máximo as influências desagradáveis ao bom funcionamento da organização.

Neste modelo, ao contrário de formas irracionais anteriores, a administração das coisas públicas está concentrada nas mãos da burocracia, o que para Weber (2000) constitui uma racionalização política análoga à racionalização econômica viabilizada pelo capitalismo. E a administração pelo funcionário burocrático, ao contrário de formas prebendárias, patriarcais ou patrimoniais, baseia-se no emprego, no soldo, pensão e ascensão, na preparação profissional e na divisão do trabalho, nas competências fixas, no formalismo documental e na subordinação e superioridade hierárquica (WEBER, 2000).

Para Crozier (1981), as burocracias atuais constituem-se em uma rede complexa de mecanismos e de relações de poder que podem ser analisadas através de quatro traços fundamentais:

- a extensão do desenvolvimento das regras impessoais, tais como de ingresso e de promoção nas organizações (principalmente nas empresas do Estado) através de concursos, assim como o princípio de antigüidade, para tornar impessoal a carreira do funcionário, são regras que protegem contra o arbítrio e o favoritismo, mas representam, ao mesmo tempo, um freio ao desenvolvimento da personalidade e da criatividade. Esta regra,

segundo Crozier (1981), nunca é integralmente atingida. Permanecem os conflitos pelo poder, mesmo nesse universo regulamentado e eles podem manifestar-se e desenvolver-se através das regras, que servem para o desenvolvimento desses conflitos;

- a centralização das decisões leva a uma maior rigidez, quando se faz necessário tomar decisões ou criar novas regras. Os que decidem estão longe dos problemas cotidianos e concretos da organização, e os que estão próximos só podem aplicar-lhes as regras, mesmo quando elas paralisam os procedimentos de adaptação. É a repartição de poder, na organização, que fundamenta a criação e a aplicação das regras. A importância concedida aos regulamentos e sua constante invocação supõe uma manobra oculta ou visível de poder, que está presente na origem e na aplicação da regra;
- o isolamento de cada categoria hierárquica propicia o desenvolvimento do espírito de casta. Os extratos criados por esta categoria desempenham, segundo Crozier (1981), papel essencial na criação do mecanismo conhecido como deslocamento de objetivos. Para ele, os subgrupos hierárquicos, ao defenderem suas próprias vantagens na organização, tendem a suplantam os objetivos da organização em seu conjunto, apesar da afirmação da coincidência dos objetivos;
- o desenvolvimento das relações de poder paralelas, ou relações informais de poder, dá-se apesar da rigidez do sistema burocrático. Apesar de todo o conservadorismo e do esforço de tornar presumível qualquer mudança, sempre permanecem zonas de incerteza, onde entram em jogo relações paralelas de poder. Existe o peso da ordem oficial, que gera a informal como ordem de oposição e de defesa.

A presença desses quatro traços fundamentais tende a desenvolver pressões que fortalecem a atmosfera de impessoalidade e de centralização que lhes deram origem. A interpretação de Crozier (1981) fundamenta-se no reconhecimento da natureza ativa do agente humano, que procura tirar o melhor partido possível de todos os meios à sua disposição.

Por outro lado, necessidade e eficiência fizeram do modelo burocrático o modelo vigente por muitos anos nas organizações públicas e privadas, uma vez que suas virtudes são inegáveis, e sua ênfase nas regras e estrutura permitem aos

gestores focarem as tarefas, sem necessidade de preocupação com fatores alheios aos objetivos da própria organização.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Becker, Huselid & Ulrich (2001,) comparam a visão antiga da função de RH – basicamente administrativa e profissional –, com a nova ênfase, desenvolvida a partir da década de 1990, sobre a importância dos sistemas de RH em relação à estratégia de negócios. Segundo os autores, as estratégias de RH fortemente coesas fracassarão se não passarem por reformulações periódicas que as alinhem à estratégia de negócios mais ampla (e geralmente em constante mutação) da empresa.

Esta realidade não é apenas observada nas empresas privadas, foco principal de Becker, Huselid & Ulrich (2001), uma vez que a exigência por serviços mais eficientes por parte dos órgãos públicos tem aumentado por parte da sociedade.

E a partir de uma realidade em que diversos problemas gerenciais são identificados na chamada “máquina pública”, e gestão de pessoas é cobrada a extrair um desempenho satisfatório dos funcionários dos diferentes setores públicos. Bergue (2005) diz que a gestão de pessoas no serviço público deve realizar um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas em cada organização pública.

Saldanha (2006) afirma que as preocupações relativas aos recursos humanos nas entidades públicas vão da obtenção de pessoal até a composição de uma carreira, uma vez que as exigências atuais relativas a desempenho satisfatório por parte da população em geral são mais efetivas.

Na gestão pública, o primeiro momento relacionado à gestão de pessoas é o provimento do cargo, ou seja, uma entidade com carência de mão de obra faz a solicitação de um número “x” de funcionários para diferentes áreas, e após os trâmites legais para elaboração de editais ou afins, é promovido concurso público para que indivíduos sejam selecionados e chamados a cumprirem as etapas até a nomeação, explica Saldanha (2006).

A orientação ao preenchimento para cargos técnicos e científicos é mensurada e estabelecida por nível de escolaridade, e, muitas vezes, não há uma especificidade sobre a formação do indivíduo para o preenchimento de determinado cargo, gerando, desta forma, perfil homogêneo nos candidatos ao mesmo.

Segundo Bergue (2005), o mau funcionamento dos modelos de gestão pública no Brasil é fruto de uma disfunção observada nas organizações públicas, que deriva de um “formalismo”, ou seja, uma conduta real discrepante da conduta formal por parte dos agentes públicos.

O que se observa é uma estrutura frágil de controle, de forma geral, dos agentes públicos, que, muitas vezes, acabam a mercê em suas organizações, sem quaisquer tipos de acompanhamentos a fim de mapear e melhorar o desempenho de cada funcionário.

Uma solução proposta às disfunções observadas nos modelos de gestão pública é a execução de planejamentos como atividades integrantes do ciclo administrativo, a fim de antecipar cenários estabelecer objetivos organizacionais, de acordo com a organização pública em especial, afirma Bergue (2005).

No modelo sistêmico de recursos humanos, segundo Saldanha (2006), há preocupação em acompanhar o funcionário durante toda a sua vida profissional na organização, a fim de proporcionar treinamento constante ao mesmo. O desenvolvimento é uma etapa que dará a base para a realização das tarefas diárias por parte do funcionário, através de treinamento para a função específica a ser ocupada por ele.

A existência de uma carreira nos diferentes níveis de funcionalismo é uma forma de orientar as ações dos servidores, e tem por objetivo a compreensão do caminho a ser percorrido por cada funcionário dentro das organizações públicas.

O problema é que determinados cargos não possibilitam a criação de plano de carreira, pelo fato de que os funcionários não possuem a qualificação necessária para uma evolução dentro da organização, e isso pode limitar o horizonte daqueles que ocupam estas funções. E isso pode gerar um serviço precário por parte deles.

Visando diminuir ao máximo as chances de situações problemáticas como a citada, Bergue (2005) diz que os modelos de planejamento de recursos humanos são desenvolvidos e aplicados.

O modelo baseado na procura estimada do produto visa mensurar a necessidade de pessoal para cada cargo em cada entidade, a fim de não

desperdiçar recursos humanos, e de potencializar a produtividade de cada funcionário público envolvido no planejamento. O modelo baseado em funções administrativas estabelece parâmetros que são analisados em conjunto para conhecer a necessidade de recursos humanos de determinada organização. O modelo de substituição de atividades e funções assenta-se na representação gráfica das linhas de substituição em caso de vaga ou afastamento de pessoas.

O modelo de planejamento integrado, por sua vez, propõe uma perspectiva sistêmica de interação de quatro fatores fundamentais: volume de produção planejado pela organização; mudanças tecnológicas interiores que alternem a produtividade do pessoal; condições de oferta e procura no mercado e comportamento dos usuários; planejamento da carreira na organização.

De fato, o planejamento de recursos humanos na administração pública reveste-se de natural complexidade, segundo Bergue (2005), e esta análise proporcionada pelo modelo de planejamento integrado permite menor margem de erro nas ações.

Minimizar a chance de equívocos se faz cada vez mais necessário, uma vez que as exigências da sociedade evoluíram, e a transparência do setor público coloca a vista de todos ações positivas e negativas, e arcar com as conseqüências pode afetar o gestor público de forma determinante.

Uma ferramenta muito utilizada na gestão de pessoas em organizações públicas, e que também tem por objetivo a redução de possíveis problemas gerenciais é a Tecnologia da Informação (TI). O uso deste mecanismo oferece possibilidades de racionalização dos processos de trabalho que podem ser utilizadas como suporte para uma nova atuação do servidor público, segundo Andrade (2002).

De acordo com o autor, por meio da TI pode-se consolidar uma parceria com a sociedade no controle social das ações nas organizações públicas, gerando mais transparência por parte dos órgãos públicos em todos os sentidos. Mas para que isso aconteça, é necessária a implantação de um modelo de gestão de recursos humanos que facilite a adoção dos princípios da administração gerencial, e capacite os servidores para que eles sejam agentes estratégicos nas mudanças necessárias às organizações públicas.

A revisão do perfil do servidor público gera dois benefícios diretos às organizações: cria incentivos para que os próprios servidores busquem a melhoria contínua de sua formação, e, conforme Andrade (2002), que nas suas áreas de

atuação todos trabalhem de maneira mais gerencial e empreendedora, contribuindo para o alcance da missão da organização.

Nesta pesquisa, foram estudados os funcionários públicos estatutários da SMOV, e, para que haja clareza sobre a condição de um funcionário público estatutário, será feita uma análise de suas características legais, segundo Bergue (2005):

- ingresso: por meio de concurso público – procedimento pelo qual se seleciona o futuro melhor servidor;
- exercício: estágio probatório de três anos;
- estabilidade: concurso público e aprovação em estágio probatório;
- inatividade: quando há extinção de vínculo. No caso de aposentadoria por invalidez ou voluntária (35 anos de serviço e 65 anos de idade, se homem; 30 anos de serviço e 60 anos de idade, se mulher) recebem-se proventos integrais. Quando compulsória, aos 70 anos, recebem-se proventos proporcionais;
- vantagens: adicional por tempo de serviço (biênio, triênio, quinquênio – 5% a cada cinco anos); adicional de função (tempo integral, dedicação plena, nível universitário); gratificação pelo exercício de funções (direção, chefia, assessoramento); gratificação por risco de vida (insalubridade e periculosidade); gratificação por trabalho noturno (25%); gratificação natalina; gratificação de férias (1/3 do salário); indenização (ajuda de custo, diárias e transporte);
- penalidades: advertência, suspensão e demissão; cassação de aposentadoria; destituição de cargo em comissão ou função comissionada;

Estas condições de trabalho são garantidas em parte por Lei Federal, e em parte pelas leis orgânicas municipais, que estabelecem as peculiaridades a respeito de cada cargo, em cada município, desde que respeitadas as prerrogativas legais federais sobre trabalhadores estatutários.

A gestão de pessoas nas organizações públicas deve respeitar determinados trâmites legais, e, sob a ótica do modelo sistêmico de recursos humanos, relata Bergue (2005), as preocupações vão desde a obtenção de pessoal até a composição de uma carreira pública.

O processo de recrutamento e seleção denomina-se provimento do cargo público. E o cargo público é a unidade de competência, indivisível, determinado numericamente, previamente denominado, colocado à disposição por pessoas jurídicas de direito público. O provimento efetivo, que selecionará um funcionário estatutário para preencher um determinado cargo, é permanente, específico. Não há alteração de função para quem o exerce a partir de concurso público e, após três anos de estágio probatório, o funcionário passa a ser efetivo.

Há, todavia, requisitos para que um indivíduo seja efetivado em cargo público. São eles:

- nacionalidade brasileira;
- gozo dos direitos políticos;
- quitação com as obrigações militares e eleitorais;
- nível de escolaridade exigido;
- idade mínima de 18 anos;
- aptidões físicas e mentais;

Após a seleção do indivíduo, expõe Bergue (2005), respeitados os requisitos exigidos, acontece a posse, mediante assinatura de termo específico para o seu cargo.

O desenvolvimento é a etapa a seguir, e compreende o treinamento do servidor e a sua formação. A formação refere-se ao desenvolvimento de aptidões múltiplas, como competências técnicas, administrativas, interpessoais e políticas. A etapa de formação é considerada pré-requisito para a investidura do servidor em seu cargo. O treinamento, por sua vez, diz Saldanha (2006), é o desenvolvimento de capacidades individuais relacionadas à função a ser exercida.

É entendido por profissionais e estudiosos da área de Recursos Humanos que o treinamento pode ser determinante na eficiência da atuação de um funcionário recém empossado em determinada função. Em razão disso, quatro etapas são relevantes para que o desenvolvimento do funcionário seja pleno:

- levantamento de necessidades: em que devem ser apontadas as deficiências de desempenho;
- programação: na qual são fixados os objetivos a serem alcançados pelo programa de capacitação;

- desenvolvimento e controle: quando são implementadas as ações previstas anteriormente;
- avaliação: verificação da obtenção ou não dos objetos ou padrões previstos.

Uma etapa também relevante neste contexto de gestão de pessoas em organizações públicas, pois é um fator importante, supostamente relacionado à motivação dos funcionários, e que apresenta peculiaridades não observadas em organização privadas, é o plano de carreira.

Nos anos 60, aconteceu a primeira tentativa de uniformizar os cargos públicos nacionalmente, através de um sistema de referências que acabou alterado em 1970, aproximando-se, desta vez, dos objetivos da administração pública brasileira, pois através dele o servidor público poderia progredir de três formas, segundo Bergue (2005):

- progressão horizontal: significa ganhar referências dentro do mesmo nível dentro da mesma classe, em uma categoria funcional;
- progressão vertical: significa, dentro da mesma categoria funcional, passar de um nível ou classe para níveis superiores;
- ascensão funcional: significa concorrer entre servidores de uma mesma instituição a uma vaga, passando de um cargo inferior para um nível superior, desde que preenchidos os requisitos para investidura no cargo.

E com a elevação no nível do servidor público, o salário também é elevado, acompanhando a proporcionalidade da instituição onde ele constrói a sua carreira. A remuneração nas organizações públicas é caracterizada como sendo o vencimento do cargo efetivo acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

Mas além da remuneração, o funcionário público também recebe outros benefícios, de acordo com o seu cargo, e de acordo com o órgão em que atua. São considerados, para fins legais, parte da remuneração, além do salário do servidor de acordo com o seu cargo:

- indenizações: ajuda de custo, diárias e vantagens;
- gratificações: retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento, e gratificação natalina;

- adicionais: por tempo de serviço, pelo exercício de atividade insalubre, perigosa ou penosa, pela prestação de serviço extraordinário, noturno, de férias e outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho.

São consideradas vantagens ao funcionário:

- social: vale-transporte, vale-refeição e assistência médica gratuita;
- pecuniárias: decurso de tempo (dois ou cinco anos), insalubridade e auxílio para dependentes.

Diante de uma realidade em que, neste aspecto, não se difere excessivamente da realidade das organizações privadas, há mudanças tecnológicas permanentes, exigências sazonais para tarefas determinadas, e possibilidades de ascensão por demonstração de capacidade profissional, o funcionário deve ter o seu desempenho avaliado, pois, além de contribuir para uma leitura de como estão sendo executadas as funções dentro de cada repartição específica dentro de um órgão público, há um aumento na eficiência, na eficácia e na efetividade das organizações públicas, afirma Bergue (2005).

No Brasil, segundo o autor, na década de 60 surgiu a avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica, definindo a promoção por merecimento e por antiguidade. O boletim de merecimento era composto de duas partes: as essenciais e as complementares.

Essenciais:

- qualidade do trabalho;
- quantidade do trabalho;
- auto-suficiência;
- iniciativa;
- tirocínio;
- colaboração; ética profissional;
- conhecimento do trabalho; aperfeiçoamento profissional;
- compreensão dos deveres;

Complementares:

- assiduidade;
- pontualidade;
- disciplina;

Saldanha (2006) explica que a avaliação tem a tendência de ser percebida como uma forma de perseguição eficaz a ser utilizada pelo chefe, mas, legalmente, tem como objetivos na gestão pública:

- progressão horizontal: aumentar referências ou níveis na mesma categoria funcional;
- promoção: para exercer funções de chefia ou direção;
- mobilidade: transferência de recursos humanos entre instituições;
- incentivo ao servidor público: tempo ou gratificação;

Entre os critérios para progressão ou promoção, são destacados por Bergue (2005):

- pontualidade;
- participação do grupo;
- iniciativa;
- frequência (dependendo da atribuição do cargo);

O autor também apresenta outras formas de avaliar os funcionários quanto ao seu desempenho geral dentro da organização pública:

- auto-avaliação;
- avaliação pelo superior imediato;
- avaliação da qualidade do serviço prestado (pelo usuário e por organizações não vinculadas à administração).

Os programas de estímulo e benefício existentes para que os funcionários públicos exerçam suas tarefas com o máximo esforço empregado, devem ter seu contexto analisado antes de sua implantação, uma vez que as peculiaridades da organização devem ser respeitadas e consideradas no momento de elaborar programas específicos de estímulo e motivação. Estes programas são assim descritos por Bergue (2005):

- Programa de reconhecimento dos servidores: ações de reconhecimento público, de melhorias de processos e de coleta de sugestões;
- Programa de envolvimento ampliado dos servidores: formação de grupos de estudo de melhorias, formação de grupos deliberativos, formação de grupos de interface com o cidadão, formação de grupos de racionalização de consumo de materiais, formação de grupos de planejamento e metas de trabalho;

- Programa de remuneração variável: incorporação de parcela variável à cesta de remuneração, rodízio de gratificações;
- Programa de remuneração por habilidade adquirida: realização de cursos de treinamento, realização de cursos de desenvolvimento;
- Programa de benefícios: vales-refeição, vales-rancho, concessão de bolsas e auxílios;
- Programa de envolvimento social: mediante a composição de células de solidariedade, que visam a implantação de ações de cunho social;
- Flexibilização do horário de trabalho: estabelece-se um período de flexibilidade no horário de trabalho, geralmente no início ou final do expediente.

Estes programas de benefícios e motivação devem estar inseridos em um contexto em que os funcionários percebam e valorizem os mesmos, uma vez que a intenção dos programas não é estimular os funcionários a realizarem suas funções apenas pelo benefício oferecido, mas sim integrá-los à organização de forma mais intensa, fazendo com que ele sinta-se parte da mesma, identificando-se com os valores propostos.

A estrutura da gestão de pessoas nas organizações públicas é elaborada com a finalidade de extrair o máximo de produtividade possível dos funcionários, para que os consumidores percebam um grau elevado de eficiência na prestação de serviços por parte dos mesmos. E a questão trabalhada nesta pesquisa, sobre as necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação de Porto Alegre no exercício de suas atribuições profissionais, analisou, em escala limitada, a eficiência desta estrutura.

2.3 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1997), a motivação humana é um assunto muito complexo, tendo sido abordado por várias escolas de pensamento, gerando as mais diversas teorias. Ainda, segundo a autora, “as diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento

de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”.

De forma geral, classifica-se a motivação como: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca, segundo Bergamini (1997), refere-se a um processo subjetivo, que a autora explica dizendo que “a verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades deste trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer”.

Segundo Deci & Ryan (apud BERGAMINI, 1997, p. 33):

A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade.

Essa forma de considerar o comportamento motivacional destaca a autonomia pessoal deste processo, afirma Bergamini (1997), pois são as próprias fontes internas das pessoas que as levam à ação e não os controles impostos pelo meio externo.

A motivação extrínseca é, muitas vezes, chamada de condicionamento ou envolvimento. No ambiente organizacional, pode-se dizer que o envolvimento está relacionado com os benefícios e recompensas (monetárias ou não) para os funcionários, com o objetivo de criar ou ampliar o seu comprometimento com a empresa.

As teorias a seguir estudadas foram importantes para as etapas de análise dos resultados e conclusão desta Dissertação, uma vez que formaram a base teórica na qual os dados coletados, através do questionário aplicado na SMOV, foram analisados com a intenção de cumprir com os objetivos propostos previamente.

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Passando, então, a uma análise das principais teorias motivacionais, e seus principais autores, Maslow é um autor utilizado como referência em diferentes

campos do conhecimento. A teoria desenvolvida por ele, da Hierarquia das Necessidades, permite a compreensão de distintos fenômenos através da idéia de que as necessidades estão escalonadas para os indivíduos.

A teoria de Maslow (1987) parte de três princípios sobre o comportamento dos indivíduos em relação às necessidades:

- Princípio da Dominância: corresponde ao pressuposto de que o comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas;
- Princípio da Hierarquia: corresponde ao pressuposto de que as necessidades podem ser reunidas de acordo com uma hierarquia;
- Princípio da Emergência: em que um nível de necessidades surge como fonte de motivação e por consequência irá condicionar o comportamento do indivíduo, somente quando as necessidades do nível ou níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

O princípio de funcionamento das necessidades que suprem deficiências baseia-se, fundamentalmente, na idéia de que o surgimento de uma necessidade depende da satisfação da necessidade hierarquicamente inferior, ou seja, dentro da necessidade de eliminar uma deficiência, cada necessidade mais baixa deve ser satisfeita antes de mover-se para o nível mais elevado da pirâmide, afirma Maslow (1987).

As necessidades de deficiência são descritas a seguir, segundo o autor:

- Necessidades fisiológicas: ocupam a base da pirâmide e correspondem às necessidades mais potentes, pois dizem respeito à sobrevivência do organismo. As necessidades fisiológicas são consideradas as necessidades básicas do indivíduo, sendo elas: a necessidade de dormir, de se alimentar, de respirar e o desejo sexual. Se todas as necessidades estiverem insatisfeitas, provavelmente o organismo ficará dominado pelas necessidades fisiológicas. Enquanto estas necessidades não forem satisfeitas, a consciência ficará focada no objetivo de satisfazer estas deficiências.
- Necessidades de segurança: se as necessidades fisiológicas estiverem relativamente bem gratificadas, percebendo o indivíduo que as deficiências relacionadas às necessidades fisiológicas estão satisfeitas,

mesmo que parcialmente, emergem as necessidades de segurança, que incluem proteção em relação a fatos que representem perigo (segurança, estabilidade no trabalho, dependência, proteção, estrutura, ordem).

- Necessidades sociais: estas necessidades se tornam motivadoras do comportamento, apenas se as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfeitas, pelo menos parcialmente. Nestas estão incluídas as necessidades voltadas para os relacionamentos sócio-afetivos, de pertencer a determinado grupo, à sociedade como um todo, não se sentindo “diferente” dos outros. São características destas necessidades: o desejo de ter amigos, de ser prestigiado e de ser apoiado pelo grupo, por exemplo.
- Necessidades de auto-estima: se as necessidades anteriores estiverem satisfeitas, as necessidades de auto-estima se manifestam. As características destas necessidades são o reconhecimento de status, de prestígio, e estão relacionadas às necessidades de auto confiança, de independência e de competência. Correspondem a uma espécie de desejo que o indivíduo tem de querer ser respeitado pelos outros e por si mesmo.
- Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

Quando as pessoas estão razoavelmente gratificadas nas suas necessidades básicas, afirma Maslow (1987), ascendem na Pirâmide de Hierarquia das Necessidades para as necessidades de crescimento, ou seja, se tornam pessoas “metamotivadas”. O surgimento destas necessidades, além de depender de uma satisfação relativa das necessidades de suprir as deficiências, pode também, ocasionalmente, emergir após privação voluntária, renúncia ou supressão das satisfações das necessidades básicas, como ocorre, por exemplo, nos casos de ascetismo, disciplina, etc.

As necessidades de crescimento têm um comportamento diferente das necessidades inferiores, não se detectando uma hierarquia de prepotência geral. O que pode ocorrer nas necessidades superiores é que, em cada indivíduo, elas

podem se dispor hierarquicamente, porém de uma forma subjetiva, de acordo com os talentos, valores e características pessoais. Há certa unidade nestas necessidades, que funcionam inter-relacionando-se umas com as outras, explica Maslow (1987).

A hierarquia das necessidades básicas é prepotente sobre as metanecessidades, conforme Maslow (1987), ou seja, estas necessidades são menos urgentes do que as necessidades básicas. No entanto, foi observado em determinados indivíduos, com talentos especiais, uma maior importância das necessidades de auto-realização, inclusive se superpondo às necessidades básicas.

Estas necessidades correspondem às necessidades de auto-realização descritas a seguir:

- Necessidades de auto-realização: estas necessidades referem-se à tendência que as pessoas têm de se tornar atualizadas com as suas potencialidades, e podem ser comparadas com o desejo do indivíduo se tornar aquilo que é, explica Maslow (1987). Envolve maiores níveis de complexidade, sentimentos profundos e maturidade, possibilitando que as pessoas se desenvolvam utilizando todas as suas capacidades. No nível de auto-realização, as diferenças individuais estão desenvolvidas em seu grau máximo.

Posteriormente, a hierarquia das necessidades de Maslow foi ampliada com o acréscimo das necessidades de conhecimento, estéticas e de autotranscendência, descritas sumariamente a seguir:

- Necessidades de conhecimento: correspondem às necessidades de satisfazer a curiosidade, conhecer, entender e explorar o mundo. A necessidade de conhecimento procura por relações e significados, visando construir um sistema de valores. Estas necessidades são vistas desde a infância, parecendo ser uma necessidade cognitiva básica, primária.
- Necessidades estéticas: correspondem à busca de beleza, simetria, ordem e estrutura. Estas necessidades são vistas quase que universalmente em crianças saudáveis, parecendo também ser uma necessidade básica.
- Necessidades de autotranscendência: correspondem a uma forma de metamotivação, referindo-se ao desejo de se conectar com algo além do

ego ou de ajudar outras pessoas a realizarem o seu potencial de desenvolvimento.

Desta forma, Maslow (2000) afirma que a motivação no ambiente de trabalho é gerada por fatores individuais, sendo improvável a gestão para motivar funcionários uma tarefa coletiva. A percepção motivacional é única, pois cada indivíduo encontra-se em um estágio de necessidade a ser satisfeita, explica o autor.

2.3.2 Teoria da Expectância de Vroom

A Teoria da Expectância de Vroom (1994), também conhecida como Teoria da Instrumentalidade, foi formulada por Vitor H. Vroom para explicar o que levaria um indivíduo a aceitar e aplicar-se na realização de uma determinada tarefa na organização em que trabalha.

Vroom (1994) enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação à motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final.

Seu modelo supõe, em outra análise, que a motivação é uma função que apresenta três componentes: 1º) valência, ou o quanto uma pessoa deseja uma recompensa; 2º) expectativa, ou a estimativa de que o esforço resultará em um desempenho bem sucedido, e 3º) instrumentalidade, que é o grau de percepção de que o desempenho alcançado resultará na recompensa desejada.

Assim, para que o indivíduo esteja motivado, segundo Vroom (1994), ele precisa dar valor à recompensa, acreditar que o seu esforço adicional vai levá-lo ao desempenho desejado e que, alcançando o desempenho, receberá a devida recompensa; o conjunto destes três fatores, que devem ser percebidos de forma positiva pelo indivíduo, é que acarretará em esforço máximo por parte do indivíduo, ou seja, irá motivá-lo a trabalhar no limite de seu potencial.

O autor desenvolveu o modelo multiplicativo "VIE: valência x instrumentalidade x expectativa". Este modelo pretendia predizer escolhas entre empregos, tarefas e níveis de esforço que produzem os mais altos benefícios percebidos. Na sua visão, o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é um

produto destas três variáveis: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar à recompensa (instrumentalidade).

Valência é caracterizada pelo autor como a força da preferência de uma pessoa por uma certa recompensa ou resultado. Ela expressa o montante do desejo de se atingir um objetivo pessoal que pode ser um aumento salarial, uma promoção, um reconhecimento, um trabalho de melhor qualidade, etc. A valência de uma recompensa é única para cada indivíduo, estando condicionada às suas experiências, e pode variar substancialmente durante um período de tempo, uma vez que quando necessidades antigas são satisfeitas, outras novas emergirão.

A valência tem seu foco sobre a percepção e interesse nas recompensas – metas pessoais, ou seja, o grau em que as recompensas vêm satisfazer os objetivos ou necessidades individuais e a atratividade destas potenciais recompensas para o indivíduo, fatores que irão determinar o esforço do mesmo na ação a ser realizada.

A instrumentalidade, por sua vez, representa a crença do indivíduo de que uma recompensa será recebida em função do desempenho. Espera-se, portanto, que as pessoas façam um julgamento subjetivo a respeito da probabilidade de que a organização valorize o desempenho e forneça recompensas com base no desempenho, explica Vroom (1994).

O foco da instrumentalidade é sobre a relação desempenho-recompensa, ou seja, até que ponto o nível de desempenho alcançado na tarefa levará a uma recompensa, na percepção do indivíduo. Se um empregado percebe que recompensas como aumento de salário, promoção, etc., estão relacionadas com os dados da avaliação de desempenho, a instrumentalidade tenderá a ser avaliada positivamente (sistema meritocrático). Todavia, não havendo clareza nesta relação, uma baixa estimativa poderá ser feita.

E a expectância, diz Vroom (1994) tem seu foco sobre a relação esforço-desempenho. Ou seja, uma dada quantidade de esforço levará ao desempenho. Utilizada para avaliar a motivação relativa à participação e envolvimento em programas e tarefas específicas, a variável expectância do modelo VIE passa a ser a probabilidade percebida pelo indivíduo de poder se engajar na tarefa, caso decida fazê-lo.

Neste caso, o esforço empregado está relacionado às resistências que o indivíduo enfrenta para o envolvimento. O esforço necessário para realizar determinada tarefa pode estar além do que o indivíduo percebe ter condições de suportar, ou fatores externos, como oposição de colegas, do sindicato, da família, podem levá-lo a considerar a expectativa negativa, resultando em sua decisão de não comprometer-se com determinada tarefa.

Robbins (2004) destaca que a Teoria da Expectância, de Vroom, sustenta que a força da tendência para agir de uma determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará um resultado, e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Assim, expectativa é a crença de que um certo nível de esforço relacionado ao trabalho resultará em um correspondente nível de desempenho.

Esta teoria, desenvolvida por Vroom, tem por objetivo sistematizar a racionalização do sujeito ao decidir envolver-se em uma determinada tarefa, com a necessária motivação para que os resultados sejam, de fato, profícuos.

2.3.3 Teoria Motivação – Higiene de Herzberg

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, além de abordar a motivação sob o prisma das necessidades, serviu de base para a teoria de Frederic Herzberg e colaboradores, em 1959, que iniciaram uma pesquisa sobre motivação, cujo objetivo era responder à seguinte pergunta: o que os trabalhadores desejam dos seus trabalhos?

Até então, de acordo com Herzberg (1997), as pesquisas sobre as atitudes dos indivíduos no trabalho apresentavam uma aparente diversidade de resultados e dados conflituosos.

A pesquisa empreendida pelo autor empregava entrevistas semi-estruturadas, sendo solicitado aos respondentes que descrevessem um tempo e um incidente quando eles se sentiram bem no trabalho, e um tempo e um incidente quando eles se sentiram mal. Nesta abordagem, as escolhas dos incidentes foram baseadas em critérios internos, no julgamento dos indivíduos sobre os seus estados psicológicos durante os eventos. Dessa forma, foram colhidos dados referentes a incidentes ou

fatos que conduziam os indivíduos a uma grande satisfação ou a uma grande insatisfação no trabalho.

Os resultados da sua pesquisa demonstraram que as pessoas tinham duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si, e que influenciavam o trabalho de maneiras distintas, razão pela qual a sua teoria é chamada de Teoria da Motivação – Higiene.

Quando as pessoas ficavam insatisfeitas em relação ao trabalho, geralmente estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam. Estas categorias de necessidades foram chamadas de higiênicas. Por outro lado, quando as pessoas se sentiam bem no trabalho, tratava-se do trabalho em si. Estas categorias foram chamadas de motivadoras, de acordo com a pesquisa de Herzberg (1997).

Foi assim criada a Teoria de Motivação-Higiene, que fala sobre as atitudes das pessoas em relação aos seus trabalhos. Esta teoria explica a natureza humana como um paradoxo entre dois dinamismos que se movem em direções opostas, um que quer evitar a dor e outro que procura crescimento. O primeiro está relacionado aos fatores higiênicos, enquanto o segundo se relaciona com os fatores motivacionais, afirma Herzberg (1997).

Os fatores higiênicos (fatores extrínsecos) referem-se às condições ambientais que envolvem o indivíduo no trabalho, ou seja, fatores sob os quais uma tarefa laboral é realizada, como: a política e a administração das empresas, a supervisão, as condições de trabalho, o conforto, salários, status, segurança no emprego e relações interpessoais. Estas condições, também chamadas de fatores de manutenção, não produzem um incremento da capacidade de produção do indivíduo no trabalho, segundo o autor, apenas impedem perdas no seu desempenho relacionadas a restrições ao trabalho. Os fatores de higiene satisfazem o desejo do homem de evitar aborrecimentos. Quando satisfeitos, tendem a deixar os níveis de insatisfação dos trabalhadores em grau mínimo, mas contribuindo pouco em motivar esses indivíduos.

Quando as organizações investem nos fatores de higiene, propiciam melhores condições de trabalho para os indivíduos, gerando um aumento na satisfação, com conseqüente diminuição da rotatividade e manutenção de um padrão de rotatividade estável, embora baixo. Deve-se ter clareza para observar que, de acordo com Herzberg (1997), os incentivos baseados nos fatores higiênicos não provocam

aumento da motivação, apenas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas.

Já os fatores motivadores (fatores intrínsecos) envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento frente a um trabalho desafiante e pleno de sentido, afirma Herzberg (1997). Estes fatores estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas laborais que o indivíduo executa. Parecem ser capazes de ter um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, tornando as pessoas felizes com os seus trabalhos.

Os fatores motivacionais estão ligados à maneira de realização do trabalho, afirma o autor. Ao criarem condições motivacionais, as organizações estão acreditando na capacidade profissional e na responsabilidade e envolvimento de seus membros com a própria tarefa a ser executada, o que acarreta aumento da produtividade.

2.3.4 Teoria das Necessidades de McClelland

Mais recentemente, estudos sobre motivação ganharam mais uma contribuição, oferecida pelo trabalho científico de David McClelland (2000). Este autor, psicólogo e professor da universidade de Harvard, propôs uma teoria motivacional que identificava três necessidades secundárias adquiridas socialmente e que orientavam a dinâmica do comportamento humano.

O modelo motivacional deste autor é composto de 03 necessidades socialmente adquiridas, a saber: as necessidades de realização (nR), as necessidades de poder (nP) e as necessidades de afiliação (nA), que serão descritas a seguir:

- Necessidade de realização: a necessidade de realização representa uma orientação para a excelência, levando os indivíduos a lutar pelo sucesso, apreciando desafios significativos e satisfazendo-se ao completá-los. O desejo de realização é controlado por diversas forças como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades.

Para McClelland (2000), as pessoas com escores altos em nR, ou seja, aquelas que estão sob a influência comportamental dessas necessidades, tornam-se motivadas pelo êxito, sendo atraídas pelas tarefas de dificuldades moderadas e que envolvam algum risco. Esses indivíduos querem superar os obstáculos, mas precisam sentir que o sucesso dependeu de suas próprias ações. As tarefas muito fáceis e que não envolvam risco de fracasso, ou o contrário, tarefas muito complicadas com poucas possibilidades de êxitos, não são atraentes para essas pessoas.

Já as pessoas com baixos escores em nR possuem pouca confiança em si mesmas e se tornam muito ansiosas quando se defrontam com um possível fracasso. Apresentam baixa motivação para a realização de tarefas, demonstrando interesse em saber o que se pensa delas e não com o seu desempenho, explica McClelland (2000).

O autor identificou, através de suas pesquisas, que a Necessidade de Realização (nR) é particularmente alta entre os empreendedores e executivos de alta performance. Ao estudar o comportamento destes indivíduos, McClelland descobriu algumas características atribuídas à presença de uma alta nR, como: desejo de assumir a responsabilidade pessoal pelas decisões; preferir decisões envolvendo níveis moderados de risco; interesse em *feedback* imediato sobre o resultado das decisões tomadas; e desinteresse por trabalhos repetitivos, rotineiros.

- Necessidade de Poder: a necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as pessoas, afirma McClelland (2000), exercendo influência sobre as decisões e comportamentos dos outros, fazendo com que as pessoas atuem de uma maneira diferente do convencional, utilizando-se da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal). O objetivo da motivação do poder é sentir-se responsável pelos outros se comportarem da maneira que se deseja.

Os indivíduos que têm esta característica como dominante, segundo o autor, gostam de estar no comando, de competir e vencer e de estar no controle das situações. Buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

- Necessidade de afiliação: a necessidade de afiliação ou associação é o desejo de ser amado e aceito pelos outros, segundo McClelland (2000).

Esta necessidade traduz o desejo de se estar próximo das outras pessoas, compartilhar das suas alegrias, construir sólidas amizades, obtendo um bom relacionamento interpessoal.

As pessoas que têm esta orientação como dominante buscam mais a amizade, preferem situações de cooperação à competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua, explica o autor. São indivíduos que desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos, cultivam a cordialidade e o afeto em suas relações, preferem o trabalho em equipe ao trabalho individual.

McClelland (2000) concluiu que essa necessidade, conjuntamente com a necessidade de realização, proporciona um poderoso impulso para alcançar os objetivos, através da interação e cooperação. Além disso, uma forte motivação para a afiliação inviabilizará o aparecimento de conflitos e confrontações.

2.3.5 Teoria ERG de Alderfer

Para que abordemos o próximo autor que desenvolveu uma teoria relevante para a área de motivação, é importante considerarmos o fato de que a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow serviu de base para muitas pesquisas desde que foi divulgada, tornando-se uma das teorias mais populares sobre motivação dentro do referencial da literatura sobre comportamento organizacional (BERGAMINI, 1997).

Os estudos de Maslow, inicialmente publicados em 1954, serviram de inspiração para que, em 1969, Clayton Alderfer concebesse o seu modelo motivacional. Neste ano, Alderfer publicou um artigo intitulado "*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*", cujo propósito era revisar a hierarquia das necessidades de Maslow, em uma tentativa de aproximar esta teoria com as pesquisas empíricas.

Alderfer (1969) concordava com a idéia defendida por Maslow de que a motivação era decorrente das necessidades. No entanto, alguns aspectos do modelo de Maslow deveriam ser revistos. Estes aspectos, que caracterizam a teoria de Alderfer, podem ser agrupados em três itens que descreveremos a seguir.

- As categorias de necessidades: Alderfer (1969) sintetizou o modelo de Maslow, sugerindo que existem três categorias de necessidades que influem no comportamento do homem no trabalho, a saber: existência, relacionamento e crescimento. Estas necessidades dão nome à teoria do autor – ERG (derivado das palavras inglesas *Existence*, *Relatedness* e *Grow*). O autor sugere que estas necessidades existem também numa relação seqüencial, cada grupo de necessidades apresentando uma correlação com a hierarquia das necessidades de Maslow (1987).

O primeiro grupo de necessidades definido por Alderfer (1969) são as necessidades de existência, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow (1987). Este grupo representa as condições mais concretas e materiais que podem satisfazer o indivíduo no ambiente de trabalho, como, por exemplo, o salário, as condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios.

O segundo grupo, as necessidades de relacionamento, corresponde às necessidades sociais e parte das de auto-estima de Maslow (1987). Envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do ambiente de trabalho. Neste grupo encontram-se o desejo de manter relações interpessoais (sociabilidade) e status. Estas necessidades exigem interações com os outros para serem satisfeitas, segundo Alderfer (1969).

O terceiro grupo, as necessidades de crescimento, corresponde às necessidades de auto-realização e alguns aspectos das necessidades de auto-estima de Maslow (1987). Essas necessidades enfocam o desejo de uma pessoa desenvolver o seu potencial, além das facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia).

- Um modelo estrutural hierarquicamente modificado: enquanto no modelo de Maslow (1987) as necessidades do homem estão arrumadas em uma estrutura hierárquica, no modelo de Alderfer (1969) há uma conformação modificada da hierarquia, levando-se em conta a concretude das necessidades (as existenciais apresentam maior materialidade, enquanto as de crescimento apresentam uma concretude menor).

O modelo ERG aceita a possibilidade de que os três níveis de necessidades estejam ativos a qualquer momento, ou seja, várias necessidades diferentes podem estar em ação ao mesmo tempo. Para Alderfer (apud Bergamini, 1997), na nossa

sociedade pós-industrial, os trabalhadores podem ser motivados a satisfazer tanto as necessidades de existência quanto as de crescimento, simultaneamente.

- Processo de frustração-regressão: o modelo motivacional de Alderfer (1969) tem similaridade com o modelo de Maslow (1987) na medida em que sugere que os indivíduos transitam na hierarquia no sentido ascendente, partindo de um nível inferior para um nível superior. Neste movimento ascendente, os indivíduos progredem partindo das necessidades de existência para as necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento, respectivamente, à medida que as necessidades mais inferiores vão sendo satisfeitas.

No entanto, quando ocorre uma frustração em relação à satisfação das necessidades mais elevadas, há uma regressão para um nível inferior de necessidades, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas, ou seja, há um aumento do desejo de satisfazer uma necessidade de ordem inferior.

Na teoria ERG, é importante salientar, quando um indivíduo se encontra continuamente frustrado em relação às necessidades de crescimento, por exemplo, as necessidades de relacionamento podem se tornar dominantes, fazendo com que o indivíduo redirecione o seu comportamento no intuito de satisfazê-las, segundo Bergamini (1997).

2.3.6 Teoria X e Y de McGregor

Uma abordagem diferenciada sobre a motivação é observada quando se analisa a teoria desenvolvida por Douglas McGregor, que retoma alguns dos argumentos de Maslow para explicar o seu modelo, no qual relaciona os conceitos de motivação e liderança. Para este autor, segundo Motta e Vasconcelos (2002), há diferentes tipos de pressupostos sobre a natureza humana e suas motivações correspondem a diferentes estilos de liderança.

McGregor (1999) trabalhou com duas concepções fundamentais na explicação da motivação humana. A primeira, ele denominou de Teoria X, que engloba uma concepção tradicional de direção e controle, relacionada a um conjunto de pressuposições de que o ser humano, de modo geral, tem aversão ao trabalho e

o evita sempre que possível, sendo que, por isso, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada e ameaçada de punição para que se esforcem para atingir os objetivos organizacionais; tais pessoas preferem ser dirigidas, evitam responsabilidades, têm relativamente pouca ambição e querem, assim, segurança acima de tudo.

A segunda, o autor denominou de Teoria Y, que enfoca uma integração dos objetivos individuais e organizacionais, em que a pressuposição é que o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso e o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais e que o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução.

Essa teoria considera a motivação como base de toda a atividade administrativa, e acredita que as organizações devem aprender a utilizar as Ciências Sociais a fim de tornar a organização verdadeiramente eficaz.

Para McGregor (1999), a administração é, principalmente, um processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos e de encorajamento ao crescimento. Os profissionais estão permanentemente propensos a ser motivados por novas tarefas, novos métodos, novas possibilidades de desenvolvimento da sua carreira.

O autor explica que a semelhança entre os valores e ideais da organização e do indivíduo leva ao aumento da produtividade, uma vez que a motivação é elevada por parte do profissional que se identifica com a organização onde trabalha.

Esta análise dos principais autores da área de motivação foi fundamental para a compreensão dos resultados obtidos no questionário aplicado na SMOV. Mesmo que a abordagem principal tenha sido feita através da Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e da Teoria da Expectância, de Vroom, a compreensão dos distintos aportes teóricos enriqueceu a análise e as conclusões deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, a pesquisa realizada é explicada à luz da teoria sobre métodos científicos, a fim de que se conheçam os procedimentos realizados durante este processo, assim como a caracterização das ações necessárias à construção do resultado final dessa Dissertação.

Tendo como objeto de pesquisa a Secretaria Municipal de Obras e Viação da cidade de Porto Alegre, este estudo se iniciou com a intenção de responder a seguinte pergunta: quais são as necessidades e expectativas dos funcionários públicos estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação da cidade de Porto Alegre.

Os dados referentes ao número recorde de afastamentos médicos, adicionado ao dado que apresenta recorde de reclamações de usuários entre todas as secretarias municipais de Porto Alegre, tornaram este objeto interessante para a realização desta pesquisa.

Tendo em vista que o modelo de gestão nas secretarias municipais de Porto Alegre é padronizado, a escolha da SMOV, pelos índices citados, foi justificada em razão do fenômeno a ser pesquisado. Há um direcionamento da pesquisa para o objeto potencialmente problemático entre as secretarias municipais.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo é caracterizado como qualitativo, uma vez que foi realizada uma pesquisa com a finalidade de compreender a fundo a percepção de cada um dos 21 entrevistados em relação às suas necessidades e expectativas, e o fator chave para que os objetivos de pesquisa fossem respondidos não foi a compreensão de um vasto número de funcionários, de forma superficial, mas sim a compreensão de um número reduzido, mas de forma aprofundada.

Segundo Chizzotti (2008), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela partilha do pesquisador com pessoas, fatos e locais que constituem o objeto de pesquisa, com a finalidade de extrair os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção mais sensível.

Em pesquisas qualitativas, o pesquisador deve levantar os dados relacionados ao fenômeno pesquisado a partir das perspectivas das pessoas envolvidas com o mesmo. Segundo Gil (1994), em estudos de caráter exploratório, como este caso, uma vez que a SMOV não foi objeto de nenhum estudo acadêmico até o presente momento, não é relevante uma amostra numericamente representativa, mas sim uma amostra que represente o conteúdo a ser pesquisado.

Os estudos com objetivo exploratório, conforme Severino (2007, p. 123), “...buscam levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho...”, e esta característica é identificada nesta pesquisa, uma vez que somente os funcionários da SMOV foram os objetos de pesquisa, fator que demonstra a delimitação de um objeto de estudo que não fora, até então, estudado no campo acadêmico.

A aplicação das teorias desenvolvidas por Vroom (1994, 1998) e Maslow (1987, 2000) diretamente na análise de um caso envolvendo secretarias municipais é inédita, por isso a compreensão de que este estudo é exploratório. Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, e existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado.

O uso de um estudo de caso como estratégia de pesquisa justifica-se porque foram analisados acontecimentos contemporâneos, e o estudo de caso é a estratégia mais adequada para este tipo de análise, segundo Yin (2001), pois foi através dos dados coletados na SMOV se compôs um panorama geral sobre as necessidades e expectativas dos funcionários públicos municipais de Porto Alegre.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 62), “a estratégia de pesquisa Estudo de Caso...trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.”

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A entrevista estruturada como método de coleta de dados se justificou, neste caso, pela necessidade da obtenção de informações que estavam relacionadas aos sentimentos dos entrevistados, e, conforme Leite (2008), uma das razões para que uma entrevista seja eleita como técnica de coleta de dados é se a resposta que se busca do entrevistado está relacionada com seus sentimentos sobre determinado fato.

Os entrevistados responderam, em contato direto com o entrevistador, e no seu ambiente de trabalho diário, às perguntas previamente elaboradas, o que caracteriza a entrevista como estruturada, conforme Leite (2008), que afirma que a entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido.

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 88), “a entrevista trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”.

O roteiro de entrevistas foi elaborado com a finalidade de que fosse possível compreender as expectativas e necessidades dos entrevistados, e, para isso, as perguntas foram norteadas pelos objetivos propostos neste trabalho.

O roteiro de entrevista, após coletar dados que permitiram mapear o perfil dos funcionários entrevistados, seguiu esta ordem de perguntas:

- Por que razão você prestou concurso para trabalhar na SMOV?
- O que você esperava do seu trabalho quando iniciou a sua carreira na SMOV?
- As suas expectativas da época em que iniciou a trabalhar na SMOV se concretizaram?
- Como você se sente hoje no seu trabalho na SMOV? Você se sente motivado para exercer as suas funções no dia a dia? Por quê?
- O que mais lhe agrada no seu trabalho?

- O que você mudaria no seu trabalho, de forma geral, para que ele lhe agradasse mais?
- O que mais lhe desagrada no seu trabalho?
- Você se sente valorizado de alguma forma no seu trabalho, pelos colegas, superiores, família e amigos? Dê exemplos.
- Qual a importância do seu trabalho para que a estrutura da SMOV funcione? De que maneira?
- Você percebe seu trabalho importante para a sociedade? De que maneira?
- Quando você sente que realizou o seu trabalho acima das suas próprias expectativas, você sente que seus colegas e superiores também percebem e valorizam isso? Você é recompensado por isso? De que forma?
- Quando você sai de férias, quem o substitui na sua função? No retorno, você sente as tarefas “acumuladas”?
- Hoje, quais são as razões que o levam a permanecer trabalhando na SMOV?
- Quais são as suas necessidades atualmente como profissional?
- A SMOV tem atendido as suas necessidades profissionais? De que forma?
- Você se sente realizado atualmente trabalhando na SMOV? Por quê?

As entrevistas foram feitas na seção em que cada funcionário trabalha, e foram transcritas para melhor aproveitamento das falas dos entrevistados. A duração média de cada entrevista foi de 32 minutos, tendo a entrevista mais curta durado 22 minutos, e a mais longa 39 minutos. Nenhum entrevistado demonstrou desconhecer o que estava sendo perguntado, e houve necessidade de que todas as perguntas fossem feitas em todas as entrevistas, o que demonstrou acertada a escolha por entrevista estruturada como instrumento de coleta de dados.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O contingente de trabalhadores estatutários da SMOV atualmente é de 301, a estes adicionados 287 trabalhadores em regime de contratação temporária, somando 588 funcionários.

As entrevistas foram realizadas de acordo com os três níveis de trabalhadores que ingressam através da prestação de concurso público para a Secretaria Municipal de Obras e Viação, e foram realizadas na sede da SMOV no período entre os dias 22 de Fevereiro e 05 de Março de 2010, sempre nas próprias seções onde os entrevistados trabalham, e com o uso de um gravador de voz.

Entre os funcionários que ingressaram por concurso público com exigência de nível fundamental, o número total atual é de 82 funcionários ativos. Considerando o número de 7 entrevistados, a amostra desta pesquisa para os trabalhadores deste nível ficou em 8,5%. Abaixo segue a tabela com as perguntas de controle feitas para identificar o perfil dos entrevistados:

Tabela 1: Perfil dos funcionários entrevistados cujo requisito para ingresso é escolaridade de nível fundamental.

entrevistados	sexo	idade	estado civil	filhos	T. de serviço (anos)	setor	função
1a	M	28	Casado	02	07	Manutenção	Faxineiro
2a	M	34	Casado	02	07	Manutenção	Reparador
3a	M	56	Casado	04	24	Manutenção	Reparador
4a	F	36	Solteira	01	07	Manutenção	Faxineira
5a	F	44	Casada	03	21	Manutenção	Faxineira
6a	M	49	Divorciado	02	21	Manutenção	Reparador
7a	F	47	Divorciada	04	24	Manutenção	Faxineira

Entre os funcionários que ingressaram por concurso público com exigência de formação de nível médio, o número total atualmente é de 122 funcionários ativos. Levando em conta o número de 7 entrevistados, a amostra para os funcionários deste nível ficou em 5,7%. Abaixo segue a tabela com as perguntas de controle feitas para identificar o perfil dos entrevistados:

Tabela 2: Perfil dos funcionários entrevistados cujo requisito para ingresso é escolaridade de nível médio.

entrevistados	sexo	idade	estado civil	filhos	T. de serviço (anos)	setor	função
1b	F	28	Solteira	-	07	Planejamento	Arquivista
2b	F	32	Divorciada	-	07	Planejamento	Secretaria
3b	M	52	Casado	02	24	EPO	Ag. Adm.
4b	M	46	Casado	02	21	SCVU	Ag. Adm.
5b	M	43	Solteiro	-	21	SECON	Ag. Adm.

6b	F	29	Solteira	-	07	SECON	Ag. Adm.
7b	F	35	Casada	01	12	EPO	Arquivista

Entre os funcionários que ingressaram por concurso público com exigência de formação de nível superior, o número total atualmente é de 97 funcionários ativos. Levando em conta o número de 7 entrevistados, a amostra para os funcionários deste nível ficou em 7,2%. Abaixo segue a tabela com as perguntas de controle feitas para identificar o perfil dos entrevistados:

Tabela 3: Perfil dos funcionários entrevistados cujo requisito para ingresso é escolaridade de nível superior.

entrevistados	sexo	Idade	estado civil	filhos	T. de serviço (anos)	formação	setor
1c	M	41	Casado	02	12	Arquitetura	EPO
2c	M	36	Casado	01	07	Arquitetura	SECON
3c	F	47	Casada	01	21	Engenharia	SECON
4c	M	50	Divorciado	03	24	Direito	EPO
5c	F	48	Casada	02	21	Arquitetura	Planejamento
6c	F	29	Solteira	-	07	Publicidade	SCVU
7c	M	32	Casado	-	07	Arquitetura	SCVU

O número de entrevistas foi determinado pela saturação teórica, fator que, segundo Gil (1996), em pesquisas qualitativas é utilizado para mensurar a necessidade de seguir com a coleta de dados ou encerrá-la.

O critério para escolha dos entrevistados foi através dos setores em que trabalhavam. A idéia foi de entrevistar o mesmo número de funcionários dos diferentes setores existentes, a fim de não direcionar a amostra, averiguando funcionários de todos os ambientes dentro da SMOV. Também foram escolhidos funcionários com diferentes perfis, baseado na sua idade, tempo de serviço e gênero, principalmente. A escolha se deu aleatoriamente, quando da entrada nas seções por parte do entrevistador, que solicitou às secretárias de cada seção a indicação de funcionários com os diferentes perfis baseados nos indicadores já citados.

No caso dos funcionários com a escolaridade exigida de ensino fundamental, todos trabalham no setor de manutenção, e as funções vinculadas a este setor são apenas duas: faxina e reparação. Desta forma, todos os funcionários escolhidos trabalham no mesmo setor, e ou são faxineiros ou são reparadores.

Para a amostra dos funcionários com escolaridade exigida de nível médio e superior, os setores em que podem atuar são quatro: planejamento (setor

responsável pelo planejamento de ações internas e externas da SMOV), EPO (Setor responsável pela contratação e fiscalização de obras contratadas pela própria prefeitura de Porto Alegre), SECON (setor responsável pelo controle de edificações em geral) e SCVU (setor responsável pela supervisão e controle das vias públicas). Desta forma, os entrevistados foram divididos de forma a abranger funcionários que atuam nos quatro ambientes existentes na SMOV, sempre com perfis distintos de idade, tempo de serviço e gênero.

3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Como método de interpretação dos dados coletados, foi utilizado a análise de conteúdo, o qual segundo Bardin (1977, p. 42), consiste em:

...um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Os dados coletados foram analisados conforme a seqüência proposta por Vergara (2006), de acordo com a seguinte ordem:

- Pré-análise: é a etapa em que é feita a seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos;
- Exploração do material: é a etapa em que os procedimentos estabelecidos na etapa anterior são implementados;
- Tratamento dos dados e interpretação: é a etapa em que são geradas inferências a partir dos resultados da pesquisa, a partir das quais as suposições prévias poderão ser confirmadas ou não.

Esta técnica de análise de resultados fundamenta-se na criação de categorias, a partir das quais as informações extraídas da coleta de dados serão organizadas, para que seja possível uma verificação sistemática dos resultados obtidos enquadrando os dados nas categorias estabelecidas, de acordo com as bases teóricas utilizadas e com os objetivos da pesquisa.

Segundo Chizzotti (2008, p. 114), "...o uso da análise de conteúdo pressupõe que as informações coletadas contém sentidos e significados, patentes ou ocultos, que podem ser apreendidos por um leitor que interpreta a mensagem contida nele por meio de técnicas sistemáticas apropriadas."

Tendo em vista que os objetivos da pesquisa determinavam que fosse necessária a compreensão das necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação de Porto Alegre, e que a base teórica para analisar os resultados da mesma foram estabelecidas como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1987), e a Teoria da Expectância, de Vroom (1998), as categorias principais para a análise dos resultados foram elaboradas previamente à aplicação da entrevista.

Foi utilizada neste procedimento de análise de resultados uma grade fechada, que é encontrada, para Vergara (2006), quando as categorias a serem utilizadas na análise de conteúdo são previamente elaboradas de acordo com o aporte teórico da pesquisa, e, no material selecionado, são extraídos os elementos a serem integrados às categorias previamente definidas.

Para o enquadramento das respostas nas categorias definidas não foi utilizado nenhum tipo de software, pois não foi identificada esta necessidade. As respostas não contiveram, necessariamente, palavras passíveis de determinar estarem ou não relacionadas a uma categoria. Os sentidos das respostas dos entrevistados foram enquadrados com maior grau de subjetividade, levando em conta o sentido das declarações, sem o uso de um software.

Quanto à elaboração das categorias, Martins e Theóphilo (2009, p. 99), dizem que "a categorização é um processo de tipo estruturalista e envolve duas etapas: o inventário (isolamento das unidades de análise: palavras, temas, frases, etc.) e a classificação das unidades comuns, revelando as categorias (colocação em gavetas)".

As categorias foram elaboradas a partir do aporte teórico necessário ao cumprimento dos objetivos da pesquisa. Foram utilizadas frases que representam a fundamentação da Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e da Teoria da Expectância, de Vroom.

Nesta pesquisa foi utilizada a grade fechada, com prévia elaboração das categorias, abaixo descritas e relacionadas à teoria a partir da qual foram desenvolvidas:

CATEGORIAS	REFERENCIAL TEÓRICO
Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow	
4.1 Sensação de bem-estar	Necessidades fisiológicas
4.2 Sensação de segurança	Necessidades de segurança
A.3 Vontade de ter boas relações no ambiente de trabalho	Necessidades sociais
4.4 Desejo de crescer profissionalmente	Necessidades de auto-estima
4.5 Auto-reconhecimento do valor pessoal	Necessidade de auto-realização
Teoria da Expectância, de Vroom	
4.6 Expectativa sobre seu trabalho atualmente	Valência Expectância
4.7 Expectativa de ser reconhecido por tarefas realizadas	Expectância e Instrumentalidade
4.8 Consciência da importância do seu trabalho	Expectância
4.9 Expectativa de ser recompensado pelo esforço demandado	Instrumentalidade
4.10 Expectativa de obter algum benefício desejado	Valência

Quadro 2: Categorias criadas para a análise conteúdo.

Tendo como base estas categorias, e não havendo a necessidade de criação de novas categorias, uma vez que as iniciais possibilitaram um mapeamento conclusivo sobre as questões de pesquisa, previamente elaboradas, foi efetuada a análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas na Secretaria Municipal de Obras e Viação da cidade de Porto Alegre.

Para melhor compreensão do uso das respostas em cada categoria trabalhada na análise apresentada no capítulo seguinte, o quadro abaixo foi desenvolvido.

CATEGORIAS	PERGUNTAS
4.1 Sensação de bem-estar	6, 7 e 8
4.2 Sensação de segurança	1, 2, 4, 5, 13 e 14
A.3 Vontade de ter boas relações no ambiente de trabalho	2, 3 e 4
4.4 Desejo de crescer profissionalmente	4, 8, 13 e 14
4.5 Auto-reconhecimento do valor pessoal	3, 5, 9 e 10
4.6 Expectativa sobre seu trabalho atualmente	3, 4, 7 e 15
4.7 Expectativa de ser reconhecido por tarefas realizadas	11 e 12
4.8 Consciência da importância do seu trabalho	10 e 12
4.9 Expectativa de ser recompensado pelo esforço demandado	8, 11 e 16
4.10 Expectativa de obter algum benefício desejado	2, 4, 6, 11 e 16

Quadro 3: Relação das respostas às perguntas efetuadas com as categorias em que foram utilizadas.

O enquadramento das respostas, ou de parte delas, em cada categoria, e as relações estabelecidas entre as diferentes respostas, de acordo com o nível dos

funcionários e do seu perfil, permitiram a elaboração de um panorama geral sobre de que forma se manifestam as necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de Obras e Viação da cidade de Porto Alegre, como descrito no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é realizada a análise de conteúdo do material coletado durante as entrevistas, através das categorias previamente elaboradas, que permite a aplicação da teoria aos dados analisados, para posterior conclusão desta Dissertação.

4.1 SENSAÇÃO DE BEM-ESTAR

A percepção dos funcionários sobre a precariedade das instalações da SMOV é geral entre os entrevistados. Suas reclamações vão desde o cheiro nas diferentes áreas comuns do prédio, muito antigo e mal conservado, até a constatação de que o ar-condicionado sempre estraga próximo ao verão.

[...] isso aí eu vou te contar: trabalhar sem ar-condicionado todo verão. Todo verão é a mesma coisa, chega lá por Novembro, início de Dezembro no máximo, o ar-condicionado estraga sempre, faz mais de cinco anos (entrevistado 4b).

Os funcionários de nível fundamental (de forma mais explícita os entrevistados 1a, 2a, 3a, 5a e 6a) demonstraram uma insatisfação muito grande quanto ao seu ambiente de descanso, que julgaram ser úmido, sujo e com cheiro desagradável. Dois (3a e 5a) entrevistados disseram que ao chegar ao local, pela manhã, já se sentiam abatidos com aquelas condições, que, ao seu ver, demonstravam o quanto os seus superiores não estavam interessados no seu bem-estar.

[...] a gente faz faxina, tudo bem, mas um pouco de respeito é bom, né. O cheiro desse lugar não faz bem nem pra defunto. Eu chego aqui bem e saio todo atacado da rinite. Já pedimos para a chefia dar um jeito, mas parece que eu vou me aposentar e isso aqui não vai dar jeito (entrevistado 6a).

Foi possível constatar que as reclamações dos funcionários chegam aos responsáveis, pois há um sistema de “resposta obrigatória” aos comunicados, por

papel ou por e-mail, por parte das chefias. Se uma reclamação, dúvida ou sugestão é enviada, o superior tem obrigação de atestar que recebeu o comunicado àquele que o emitiu em até 24 horas, e todos os funcionários concordam que as respostas são enviadas sempre.

Parece haver uma limitação quanto à possibilidade de resolver estes problemas estruturais, uma vez que as verbas para melhoria interna, já foi dito aos funcionários nas reuniões trimestrais entre todos os departamentos, são limitadas a melhorias nos equipamentos de uso diário, como computadores, materiais de escritório e de limpeza.

Mas os funcionários demonstram insatisfação com a explicação de falta de verbas, e relatam não concordar com a falta de verba para estas melhorias, mas sim atribuem a carência estrutural à má destinação da verba existente. Alguns funcionários (1c, 2c e 4c) repetiram a expressão “dinheiro tem, o que falta é vontade”.

[...] Quando eu entrei aqui era outra história. A gente reclamava e, se a reclamação tinha fundamento, em no máximo uma semana a situação era resolvida. Hoje, entra secretário sai secretário e é a mesma coisa: muita verba pra promoção das poucas coisas que são feitas, e nada pra melhorar aqui dentro mesmo. Eu trouxe a minha filha para dar uma olhada, para um trabalho de faculdade, aqui na seção, e ela perguntou se o cheiro era sempre assim. Ela disse que era pior que casa abandonada. Eu disse para ela que dinheiro tem, o que falta é vontade (entrevistado 4c).

Os funcionários atribuem à má vontade dos superiores a situação precária, em termos de ambiente estrutural, em que tem que trabalhar. Nas perguntas 6, 7 e 9 foram feitas as colocações pertinentes a esta categoria, o que demonstra que os funcionários sentem como um fator de desmotivação esta situação. O entrevistador pode observar o quanto esta situação incomoda os funcionários, e gera, inclusive constrangimento entre eles.

Quanto às dificuldades em reparar esta condição precária referente à estrutura física da SMOV, sabe-se que as disfunções burocráticas podem gerar dificuldades para uma gestão eficiente, porque interesses corporativos podem sobrepor-se a interesses coletivos, segundo Fleury (1996).

Maslow (1987) explica que as necessidades fisiológicas são as primeiras na hierarquia das necessidades, e um ambiente que gera sensação desagradável no funcionário compromete o rendimento do mesmo, uma vez que até que esta

necessidade, neste caso de sentir-se confortável, sem cheiros que incomodem ou sensação de calor excessivo, seja suprida, seu empenho ficará comprometido.

Herzber (1997), através da Teoria Motivação – Higiene, diz que o ambiente é um fator higiênico, que não gera motivação entre os funcionários, apenas interfere no grau de satisfação dos mesmos, mantendo ou não os indivíduos satisfeitos, o que prepararia o campo para que os fatores motivacionais agissem de maneira mais eficiente, potencializando a motivação entre os funcionários.

E a sensação é de que a motivação é afetada entre os funcionários entrevistados. Suas referências às más condições estruturais, ao cheiro desagradável, ao calor excessivo no verão e à estrutura do prédio em si parecem afetar diretamente a sua motivação, a sua vontade de cumprir as obrigações com empenho, dedicando-se de forma plena às suas tarefas.

[...] se eles acham que eu vou ficar aqui suando que nem porco, que vou estar preocupado que vão, depois, reclamar que isso aqui não tá bem limpo, que aquilo ali não foi tirado do lugar, não to nem aí. Se eles não dão condições de trabalho, eu que vou fazer sozinho? (entrevistado 7a).

[...] quando nós temos reunião na sala do Planejamento, todo mundo fica mais preocupado em terminar logo do que em resolver direitinho as pendências. O cheiro lá é um dos piores. Ninguém agüenta ficar de papo se sentindo enjoado e com dor de cabeça. É desumano (entrevistada 3c).

A análise desta categoria é amparada pelas teorias de Maslow (1987) e de Herzberg (1997), sobre a influência do ambiente sobre os indivíduos, pois ficou evidente o prejuízo gerado ao desempenho dos trabalhadores pela sua percepção de que suas necessidades fisiológicas não estão sendo satisfeitas no ambiente de trabalho.

4.2 SENSACÃO DE SEGURANÇA

A preocupação dos funcionários entrevistados em citar a estabilidade legal como fator decisivo para sua opção de prestar concurso público ficou muito clara pelas respostas às perguntas 1, 2, 4, 5, 13 e 14. A segurança proporcionada pela estabilidade legal é, de forma praticamente consensual, o principal fator que levou à prestação de concurso público.

Nas respostas às perguntas 1 e 2, praticamente todos (exceção dos entrevistados 1b e 4c) os entrevistados deixaram explícito o fato de que a estabilidade foi a principal razão para a prestação do concurso público, com a utilização de jargões como “melhor um pássaro na mão do que dois voando” e “seguro morreu de velho”.

Os entrevistados foram claros e diretos nas respostas das perguntas 13 e 14, dizendo que a necessidade de sentirem-se seguros faz que com eles optem por não sair do setor público, mesmo cientes de que, nos casos dos funcionários com nível médio e fundamental, seus salários poderiam ser maiores se trabalhassem na iniciativa privada.

[...] eu sei que tenho colegas da faculdade que ganham duas, três vezes mais que eu. Mas a segurança do emprego público não tem preço. Eu durmo tranqüila porque sei que posso contar com o salário todo mês, aconteça o que acontecer com a economia, com o mercado, eu to garantida, já eles estão sempre na corda bamba (entrevistada 5c).

[...] Quando me perguntam se vale a pena, eu digo de boca cheia: vale sim, vale sim, vale mesmo. Olha só, eu já fui convidado mais de um vez para trabalhar em empresa de conhecido, com salário melhor, mas não posso trocar o certo pelo não certo. Eu tenho família, contas pra pagar, e não posso ficar desempregado um, dois anos. Não tem a menor chance (entrevistado 4b).

A sensação de segurança dos entrevistados quanto à sua condição de funcionários públicos com estabilidade legal é muito forte. Seus depoimentos deixam claro que a opção por salários não tão atrativos é consciente, baseada exatamente na segunda necessidade descrita por Maslow (1987), de segurança.

Alguns entrevistados (2a, 4a, 7a, 3b, 6b, 7b, 2c e 5c) citaram, inclusive, a sua condição de estabilidade legal como fator que os motiva a trabalhar com mais empenho. Nas respostas às perguntas 4 e 5, fica claro que a sensação de segurança é percebida como fator de motivação, e os leva a exercer suas atividades com mais tranqüilidade e naturalidade.

[...] porque quando eu era trabalhador de carteira, eu trabalhava em empresa grande. Mas eles estavam sempre dizendo, o pessoal dizia, né, boatos, que no mês que vem iam demitir, iam demitir, que a empresa ia quebrar. A gente trabalhava com medo, não fazia as coisas direito, porque a cabeça não ajuda quando tu acha que vai perder o emprego. Aqui é diferente, não tem isso. Nós fazemos com mais gosto, e muitas vezes o nego faz hora extra e não ganha mais. Eu fico meia horinha a mais às vezes, só pra terminar um serviço (entrevistado 2a).

[...] Olha só, antes de fazer o concurso eu trabalhava numa empresa boa, média, com salário bom. Mas a gente sempre achava que no final do balanço, que era quando a empresa demitia, ia ser a nossa vez. Acontecia que sempre tinha falha nos sistemas que a gente implantava, e a gente tinha que voltar uma, duas, três vezes para reparar, e o pessoal sabia fazer direito. Eu acho que a pressão acabava fazendo com que todo mundo errasse mais, na ânsia de fazer certinho. Eu era uma que errava umas coisas que não tinha porque, mas eu me sentia mal, pressionada. Aqui a gente faz tudo tranqüilo, e eu me sinto bem melhor por isso. A gente faz com mais vontade porque sabe que não tem risco de ser demitida (entrevistada 6b).

A Teoria ERG, de Alderfer (1969), também reforça a idéia de que a necessidade de segurança deve ser suprida para que os indivíduos possam perceber suas necessidades mais complexas. O autor une duas necessidades (fisiológicas e de segurança) para nomear a necessidade de existência.

Para Alderfer (1969), as necessidades de existência seriam peças chave para que o desempenho dos funcionários fosse positivo, e foi possível observar, com a análise das duas categorias até o presente momento, que os funcionários são muito influenciados, em relação à sua disposição para executar as tarefas diárias na SMOV, tanto pelo ambiente de trabalho como pela segurança proporcionada pela estabilidade legal a quem têm direito.

O que foi observado, neste caso, é que a necessidade de segurança já suprida por parte dos funcionários, que deveria não ser-lhes fator de motivação, conforme Maslow (2000), uma vez que a supressão desta necessidade não mais motivaria os indivíduos, demonstrou-se sim um fator motivador. O fato de sentirem-se tranqüilos para trabalhar foi referido como fator motivacional, assim como experiências desgastantes na iniciativa privada foram referidas como fatores de desmotivação.

Os depoimentos demonstram que exatamente o fato dos funcionários perceberem a sua necessidade de segurança suprida os motiva a trabalhar com mais empenho.

4.3 VONTADE DE TER BOAS RELAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Esta categoria apresentou resultados controversos, uma vez que houve uma divisão entre a percepção dos entrevistados sobre a necessidade de construir boas

relações no ambiente de trabalho. E foi possível identificar um padrão de respostas entre os funcionários com idade mais avançada (serão considerado os funcionários com mais de 40 anos de idade), e outro padrão entre os funcionários mais jovens (serão considerados os funcionários de até 39 anos de idade), com poucas exceções.

As respostas às perguntas 2, 3 e 4 apresentaram dados que demonstram uma preocupação e valorização da construção de boas relações com os colegas de trabalho por parte dos funcionários mais jovens, e uma idéia de que as boas relações com os colegas de trabalho são dispensáveis, por parte dos entrevistados com idade mais avançada.

Esta leitura também pode ser feita através da ótica do tempo de serviço, pois os funcionários mais jovens apresentam tempo de serviço entre 07 e 12 anos, enquanto os funcionários com idade mais avançada, apresentam tempo de serviço bem mais elevado, salvo o entrevistado c1, que também apresenta 12 anos de tempo de serviço.

Entre os entrevistados de faixa etária mais jovem, a maioria (entrevistados 1a, 2a, 4a, 1b, 2b, 6b, 7b, 2c, 6c e 7c) refere as boas relações de trabalho com um fator que os motiva ir até o trabalho, que torna o ambiente de trabalho prazeroso, mas não fica clara a relação entre o interesse em cultivar boas relações no trabalho e sua vontade de produzir mais. Pelo contrário, a produção parece ficar em segundo plano para aqueles que prezam e possuem boas relações com os colegas da SMOV.

[...] a gente tem que conviver com o pessoal todos os dias, e acaba conhecendo melhor, trocando uma idéia, e acaba ficando amigo mesmo. Eu tenho padrinho de casamento que é meu colega de trabalho. Quando a gente chega aqui segunda-feira, fica mais de hora trovando, pra colocar os assuntos em dia (entrevistado 2a).

[...] Eu tenho uma colega que é minha amigona, amiga de coração. Nós fazemos festa juntas, saímos daqui e vamos pro Happy Hour, sabe. Eu acho que tu trabalhar e não fazer amizades, não com todo mundo, claro, porque não é com todo mundo que tu tens afinidade, mas, sei lá, trabalhar por trabalhar, não faz sentido. A gente tem um grupo de quatro colegas, aí a agente sai no almoço e acaba sempre se estendendo, porque tem muito assunto em comum. É amizade mesmo (entrevistada 1b).

[...] Eu sei que tem colegas que entram, dão bom dia, e saem, dão boa tarde, sem conversar com ninguém. Acho horrível. Imagina só, a gente convive aqui de segunda a sexta, oito horas por dia, e não pára pra bater um papo, pra dar uma relaxada, contar uma piada. Eu jogo tênis com dois colegas da SALP, e agente ta sempre dando um pulinho da sala um do outro, pra bater um papo, tomar um cafezinho. Sem isso, fica complicado agüentar a rotina de trabalho (entrevistado 2c).

Em contrapartida, os funcionários de idade mais avançada (exceção aos entrevistados 6a e 4c) não percebem as boas relações com os colegas de trabalho da SMOV como necessárias ou positivas. Eles têm uma visão mais pragmática, de que o ambiente de trabalho é apenas um local onde todos convivem por necessidade, e as relações mais profundas são originadas por outras afinidades.

Dois entrevistados (3b e 1c), inclusive, citam, com certo rancor, o fato de alguns colegas perderem tempo na sala de outros colegas “jogando conversa fora”. Eles foram enfáticos ao declararem que entendem como prejudicial à produtividade as relações mais estreitas com colegas de trabalho.

[...] Eu tenho certeza de que se fosse por produtividade, eu saía daqui duas ou três horas antes deles. Tem um aqui da seção que passa mais tempo no SECON do que aqui na SALP jogando conversa fora. Para mim é bem claro isso, os amigos a gente faz fora daqui, porque tem interesses em comum, lazer no mesmo estilo. E local de trabalho é pra trabalhar. Eu estive na Alemanha, há dois anos, e lá a coisa funciona assim: trabalho, trabalho, trabalho. Só quando sai do trabalho é que o assunto muda (entrevistado 1c).

[...] Não tenho nada contra a gurizada que chega aqui, e acha que é só ôba-ôba, mas eu não. Eu quero chegar, fazer o meu serviço bem tranqüilo, e quando chego em casa, aí eu tenho o pessoal do carteado, do bar, da cervejinha. Aqui é uma ilusão, a gente só se conhece por causa do trabalho, não tem nada em comum (entrevistado 3a).

[...] pode até parecer grosseria, mas eu chego, cumprimento todo mundo, sei das minhas tarefas, faço bem feito, depois só quero ir pra casa. As minhas amigas estão fora daqui. Aqui eu já tive grandes amizades, mas sempre acaba se desentendendo, porque trabalho é trabalho, uma hora tu acaba fazendo uma cobrança, e ela não entende direito, aí já viu. Prefiro ter as minhas amigas de fora, é quase uma regra pra mim (entrevistada 3b).

Estas duas formas de perceber a necessidades de boas relações no ambiente de trabalho podem ser compreendidas através da análise das necessidades sociais, expostas por Maslow (1987) como as necessidades dos indivíduos de serem aceitos no ambiente em que vivem, pelas pessoas com quem convivem. É a necessidade de pertencimento que move as pessoas a terem amigos, a trocarem experiências e vivências.

O que parece ocorrer em relação aos entrevistados, é que a faixa etária acima dos 40 anos, com mais tempo de serviço na SMOV, tem esta necessidade suprida fora do seu ambiente de trabalho, com relações de amizade construídas em razão de outras afinidades, que não o trabalho. Nenhum dos entrevistados disse

entender desnecessário ter amigos, pelo contrário, todos demonstraram prezar as relações de amizade.

O grupo de entrevistados mais jovem, em contrapartida, opta por construir laços de amizade também dentro do seu ambiente de trabalho, talvez por ter acumulado menos frustrações em relação aos colegas, talvez por características próprias da idade. O que fica claro é que há duas visões distintas sobre esta questão, e os fatores determinantes são a idade e o tempo de serviço dos entrevistados.

E ao analisarmos esta situação pelo prisma da Teoria da Motivação-Higiene, de Herzberg (1997), a sua afirmação de que o ambiente de trabalho, e isso inclui as relações dos trabalhadores entre si, não é fator motivador é amparada pelos dados analisados, uma vez que os entrevistados mais jovens não dizem, em momento algum, que trabalham mais dispostos, ou que empregam mais esforço nas suas tarefas em razão de terem boas relações no ambiente de trabalho. Apenas manifestam sua satisfação em estarem no ambiente, muitas vezes, inclusive, não para executarem suas tarefas, mas sim para conversarem com seus colegas.

Também pode ser feita uma leitura desta situação a partir da Teoria das Necessidades, de McClellan (2000), uma vez que o autor afirma que a necessidade de afiliação estimula os comportamentos de amizade no ambiente de trabalho, mas ele não afirma que este fator é determinante para que a produtividade aumente.

Sua leitura permite a análise de que seja qual for o grau de necessidade de afiliação dos indivíduos, a produtividade não é alterada, e isso pode ser observado na análise realizada, uma vez que fica claro que a não manutenção de relações mais próximas no ambiente de trabalho não prejudica a produtividade, enquanto a manutenção destas boas relações não é garantia nem de maior, nem de menor produtividade por parte dos entrevistados.

E, neste caso, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1987) justifica os resultados obtidos, uma vez que todos os entrevistados manifestaram terem as suas necessidades sociais supridas, dentro ou fora do ambiente de trabalho, e, conseqüentemente, não foi observado maior grau de motivação nos mesmos em razão da vontade de suprir esta necessidade.

4.4 DESEJO DE CRESCER PROFISSIONALMENTE

Em relação a esta categoria, foi possível identificar uma diferença entre os funcionários de acordo com o seu nível de instrução. Os funcionários que possuem nível fundamental e os funcionários que possuem nível superior, não manifestaram, em sua maioria, desejo de crescer profissionalmente, seja dentro ou fora da SMOV.

Sua visão sobre crescimento profissional difere dos funcionários de nível médio, que, em sua maioria, demonstraram desejo de progredir profissionalmente dentro da própria SMOV, através de concurso interno.

As respostas às perguntas 4, 8, 13 e 14 possibilitaram a construção de uma análise em que fica explícita a discrepância entre as visões sobre crescimento profissional por parte dos funcionários dos três níveis.

[...] eu gosto de trabalhar aqui, sempre quis um lugar onde as pessoas me tratassem bem, onde eu ficasse tranqüila que não ia ser mandada. Eu quero trabalhar aqui até me aposentar. Eu não tenho nada que me falte, não tem porque ficar querendo mais, mais, eu sou feliz assim, e pronto (entrevistada 4a).

[...] Não pensa que só porque eu gosto eu não quero mais. Tem colega meu que já terminou a faculdade e hoje é TS (técnico científico, nomenclatura para os concursados de ensino superior) por concurso interno. Mais um ano e meio e eu termino Engenharia, aí eu faço o interno e triplico o salário, aí sim o bicho vai pegar (entrevistado 5b).

[...] não tenho ilusão não, de ser secretário. A gente sabe que não é o que faz aqui dentro que te leva pra secretaria, é uma função política. Eu já tenho gratificação, tenho os acréscimos todos. Sei que tem teto aqui dentro. Não tenho aquela coisa de sempre mais, sempre mais, o que eu ganho muito amigo meu inveja. Salário, gratificação, a segurança, então (entrevistado 2c).

Apesar da semelhança entre as respostas dos funcionários de nível fundamental e de nível superior, indicando uma postura mais passiva em relação à vontade de ascender profissionalmente, as razões da sua passividade pareceram ser distintas.

Enquanto os entrevistados de nível fundamental demonstraram uma incredulidade na possibilidade de conseguirem ascender profissionalmente, por razões financeiras e temporais, os entrevistados de nível superior pareceram não ter interesse em almejar a única função que poderia representar ascensão hierárquica dentro da SMOV (secretário municipal), tampouco desistir da sua condição de funcionário público para tentar empreender ou servir à iniciativa privada.

[...] porque que eu vou estudar, pra fazer um concurso interno? Até pode ser, mas que horas eu vou estudar? Eu tenho família, filho, compromissos, e nem sei se eu fizer o concurso se eu vou passar. Não sei nem se eu conseguiria terminar o ensino médio, porque EJA eu vou te contar, né (entrevistada 5a).

[...] a minha vida já está estruturada, e eu não preciso de um salário maior. Eu não vou correr o risco de sair daqui para tentar uma aventura para ganhar duas, três vezes mais, porque se não der certo, como é que fica? Eu não vejo necessidade de ir além, não vejo mesmo (entrevistado 4c).

Os funcionários de nível médio, ao contrário, foram praticamente consensuais (exceção ao entrevistado 3b) nas suas intenções de ascender ou dentro da SMOV ou fora dela, sempre fazendo referência à possibilidade de elevar os seus salários.

[...] eu estou aqui hoje, mas uma coisa eu acho, se não der para fazer os internos (concursos), se eu não passar, coisa assim, eu não vou ficar aqui direto. Peço LTI (licença de tratamento de interesse, quando o funcionário pode ficar até 02 anos afastado e retornar para a sua função depois deste período ou durante), vou à luta, posso abrir uma empresa, mas eu não quero ficar com este salário pra sempre, isso é certo (entrevistada 6b).

Para Maslow (1987), a necessidade de auto-estima está acima das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, e apesar de, como evidenciado até agora, os entrevistados de nível fundamental e superior terem demonstrado ter suprido as suas necessidades anteriores, a exceção das fisiológicas, mas em um único aspecto (o ambiente percebido como desagradável), os mesmos não apresentam necessidades de auto-estima relacionadas ao seu trabalho.

Os entrevistados de nível médio, por sua vez, demonstram esta necessidade, pois a maioria (a exceção do entrevistado 3b) deixou claro que quer progredir profissionalmente seja dentro ou fora da SMOV. A ânsia de incrementar o seu salário e de serem reconhecidos pela sua capacidade de ir além é um fator motivador para estes funcionários, sem, todavia, ser garantia de melhor rendimento no seu trabalho, uma vez que os planos de ascensão não estão, em nenhum caso, relacionados ao fato do funcionário produzir mais para crescer dentro da secretaria.

Neste caso, analisando a Teoria da Motivação-Higiene, de Herzberg (1997) os dados não podem ser explicados através de seus princípios, uma vez que o autor afirma que a vontade do indivíduo crescer profissionalmente seria um fator motivador, que aumentaria sua produtividade, o que não ficou evidenciado nesta etapa da análise dos resultados.

É possível concluir, em relação a esta categoria, que tanto os funcionários que não apresentam necessidades de auto-estima relacionadas ao seu trabalho

(entrevistados de nível fundamental e superior), como os que apresentam (entrevistados de nível médio), não ganham em motivação e produtividade, uma vez que a satisfação de suas necessidades deste nível não está diretamente relacionada ao aumento de produtividade no seu trabalho.

Antes da análise da próxima categoria, é interessante uma breve retomada na caracterização de Maslow (1987) sobre as necessidades de auto-estima e auto-realização, uma vez que estas necessidades estão muito próximas quanto às suas fundamentações teóricas.

A necessidade de auto-estima, analisada nesta categoria através da percepção da maneira como os indivíduos lidam com a sua necessidade de crescimento profissionalmente, é caracterizada por Maslow (1987) como uma necessidade relacionada a fatores externos. Obter crescimento profissional com a finalidade de elevar a remuneração, ou de ser reconhecido pelos colegas como capaz de superar sua condição atual é, para o indivíduo, uma necessidade de auto-estima.

Já a necessidade analisada na próxima categoria, de auto-realização, é caracterizada pelo reconhecimento interno. O próprio indivíduo deve perceber que a sua condição é digna de louvor, independentemente do que os outros pensem a respeito. A auto-realização está relacionada ao valor que o próprio indivíduo atribui à sua condição presente, neste caso, sua condição de funcionário da SMOV, e é este fator que será analisado na próxima categoria.

4.5 AUTO-RECONHECIMENTO DO VALOR PESSOAL

A análise das respostas às perguntas 3, 5, 9 e 10 permitiu a elaboração de um panorama a respeito de como se dá o reconhecimento pessoal de cada entrevistado, a partir da sua condição de funcionário da SMOV.

Uma heterogeneidade foi verificada nesta etapa, pois há respostas que apontam para o reconhecimento pessoal e para o não reconhecimento nos três níveis de entrevistados. A única relação direta entre as respostas e características pessoais foi através do gênero. Neste caso, os homens se sentem mais valorizados do que as mulheres pela sua condição de funcionários da SMOV.

De um número total de 11 entrevistados do sexo masculino, 9 manifestaram orgulho por terem conquistado a vaga nos concursos públicos que os colocaram na condição de funcionários estatutários da SMOV, e dizem sentir-se valorizados por terem esta condição atualmente, mesmo que amigos ou familiares não manifestem esta valorização pela sua condição. Apenas 2 entrevistados (3a e 7c) disseram não sentir nenhum tipo de sentimento de valorização pessoal por suas condições profissionais atuais.

[...] Cara, as pessoas não tem idéia do que a gente faz por aqui. Eu sei que se eu vacilar, tem gente que corre até risco de vida por causa dos problemas de queda de árvores. Eu faço a coisa bem feita, queria ver outro fazer igual. Quando cai temporal, dependendo do vento eu até sei onde tem que mobilizar o pessoal. [...] posso dizer que tenho orgulho sim, que me acho porque consegui passar e um monte de gente não passou. Eu digo que é pra quem pode, não pra quem quer (entrevistado 4b).

[...] pode ter certeza de que a maioria dos colegas têm sensação de orgulho sim. Olha, na época em que eu fiz concurso, até hoje em dia, passar e assumir o cargo tinha que ralar. Eu ralei, e sei que se tô por aqui é porque mereço. Tem gente que morre de inveja e começa a colocar defeitos, que funcionário público é isso, é aquilo, mas é pura inveja, pode ter certeza (entrevistado 4c).

Já entre as 10 entrevistadas, apenas três manifestaram orgulho pela condição de funcionárias públicas estatutárias (entrevistadas 5a, 7a e 2b), dizendo que se sentem valorizadas pela sua condição profissional.

[...] Quando eu passei no concurso eu não fui chamada no primeiro ano. Quando já ia vencer o prazo, eu recebi o telegrama. Meu Deus, foi uma alegria que eu não sei explicar, sabe, é um orgulho, um sentimento de que eu posso, eu posso mesmo. Hoje eu sei que estou em uma condição muito privilegiada, e me sinto em paz, tranquila (entrevistada 2b).

[...] Eu não acho o meu trabalho importante em si para a sociedade, eu não acho que o que eu faço alguém mais não possa fazer. A única coisa que me deixa muito tranqüila é a estabilidade. Para mim, é um emprego como qualquer outro. Eu não acho nada de mais, é só um emprego com bom salário, só (entrevistada 3c).

A necessidade de auto-realização está situada no topo da pirâmide da hierarquia das necessidades desenvolvida por Maslow (1987), e seria a última necessidade que um indivíduo procuraria suprir.

Em relação à motivação gerada pela busca da supressão desta necessidade, foi averiguado que tanto os homens como as mulheres, apesar de divergirem na percepção de que a condição de funcionário da SMOV lhes gera ou não sentimento de orgulho, não se sentem motivados para trabalhar com mais empenho.

Os homens, que reconhecem a condição de funcionário público estatutário como fato gerador de auto-realização, não são motivados pela sensação a trabalhar mais, pois não há o risco de perderem esta condição. Todos referem os concursos, o fato de terem sido aprovados nos concursos que realizaram como gerador de seu sentimento de orgulho pessoal. Foi percebido que o sentimento de auto-realização dos entrevistados está diretamente ligado ao fato de terem passado nos concursos que prestaram, e à sua condição de estabilidade legal fruto desta conquista.

[...] hoje eu posso dizer que em termos profissionais eu me sinto no topo. Não quero fazer aperfeiçoamento por fazer, já cumpro as minhas tarefas direitinho. Passei no concurso, não preciso estar sempre correndo atrás. Se eu consegui, eu consegui, a minha esposa diz que eu é que tenho sorte, que ela nunca sabe o dia de amanhã. Eu reconheço isso porque vejo os conhecidos sempre apavorados no final do ano, e eu me olho no espelho e digo: eu consegui, eu consegui, eu to tranqüilo. Tu não imagina como a gente se sente bem com isso. (entrevistado 2a).

Apenas o entrevistado 4b fez referência ao seu trabalho “acima da média”, como se isso representasse fator de orgulho, satisfazendo sua necessidade de auto-realização. Ou outros entrevistados se limitaram a referir os concursos públicos e sua condição de funcionário da SMOV como supressores desta necessidade. Nada relacionado à sua produtividade.

No caso das entrevistadas, não foi evidenciada motivação pela necessidade de auto-realização, até mesmo porque a maioria delas sequer reconhece o fato de serem funcionárias da SMOV como motivo para terem orgulho de si próprias. Apesar de, durante a entrevista, em vários momentos as entrevistadas relatarem como se sentem bem pela sua posição de estabilidade, elas não externaram (exceção as entrevistadas 5a, 7a e 2b) sentimento de valorização pessoal em razão desta condição.

[...] e tem uma outra conhecida minha que trabalha na Gerdau. Ela fala com a boca cheia: “trabalho na Gerdau”. Mas aí sim eu também ia falar com orgulho. Só que ela pode ta na rua amanhã, e eu fico aqui até quando eu quiser. Tudo bem, eu não me exibo por trabalhar aqui na SMOV, e ela pode porque trabalha na Gerdau, mas ainda assim eu fico com o meu empreguinho por aqui, garantido (entrevistada 7b).

Novamente, a análise da Teoria Motivação-Higiente, de Herzberg (1997), não pode ser utilizada para explicar a análise dos resultados, uma vez que o autor afirma que o sentimento de realização é um fator motivador, e isso não foi observado nem pelos entrevistados nem pelas entrevistadas, apesar de suas visões distintas sobre a condição de funcionários da SMOV.

McClelland (2000) também é um autor que diz que a motivação surge da necessidade de realização. Mas o problema, assim como ocorre com a abordagem de Maslow (1987), é que a necessidade de realização pode ser suprida não pelo trabalho em si, não pela execução acima da média das tarefas determinadas, mas sim, como neste caso, apenas pela condição de funcionários do órgão.

Desta forma, a necessidade está sendo suprida, mas a motivação não é resultante da manutenção da condição que gera a satisfação da necessidade, até mesmo porque não é preciso, uma vez que a manutenção é fruto da estabilidade legal, e não da produtividade dos funcionários.

4.6 EXPECTATIVA SOBRE SEU TRABALHO ATUALMENTE

Os entrevistados, em relação a esta categoria, relataram pouca ou nenhuma expectativa em relação ao seu trabalho na SMOV atualmente. Em sua maioria, eles demonstraram ter expectativas quando ingressaram na secretaria, mas deixaram claro que, em pouco tempo, colocaram as expectativas de lado para simplesmente cumprir as suas tarefas.

As respostas às perguntas 3, 4, 7 e 15 foram a base de dados utilizada para a elaboração da análise sobre esta categoria. Não foi possível uma associação de padrão de respostas em função de características pessoais, pois apenas dois entrevistados (7b e 6c), de diferentes níveis, externaram que possuem expectativas em relação ao seu trabalho.

Os relatos se baseiam na necessidade de seguir uma rotina, na falta de apoio e na falta de desafios como fatores que acabaram com as expectativas iniciais dos entrevistados. Eles demonstram, muitos com olhar saudosos, ter ingressado na SMOV com uma visão de como seria o seu trabalho, mas explicam que esta visão acabou se mostrando irreal.

[...] a verdade é que quando eu comecei, logo no primeiro dia, na primeira semana, eu achava que ia resolver os problemas da cidade. Sério, eu achei que ia fazer e acontecer. Hoje, eu chego, faço o meu trabalho, não procuro problema porque sei que se eu procurar, depois se não der certo ainda vão me cobrar, e se der certo ninguém vai dizer nada (entrevistado 3b).

[...] A maior parte do tempo eu não penso em nada, só faço o que tem que fazer, faço, faço. Antes eu achava que podia fazer mais, que valia a pena assumir, mas eu vi que nada tem continuidade. Poucas vezes eu te digo que fico entusiasmada. Eu também não espero muito, pra ser sincero, mas isso me deixa triste às vezes, porque eu penso que poderia ser diferente (entrevistada 2b).

[...] Como é que vou esperar alguma coisa diferente, como? Eu já tentei, logo no começo, eu fazia o que me pediam, só que a supervisão deixou bem claro: nada de fazer o que não está no cronograma do dia. Assim fica difícil, né. Eu não espero nada do trabalho, eu gosto do pessoal, das amizades, só (funcionário 6a).

A expectativa dos entrevistados em relação ao seu trabalho afeta a sua produtividade, isso ficou claro ao entrevistador, uma vez que todos demonstraram terem tido vontade de fazer mais, de ir além do que lhes era solicitado, mas, por razão de falta de apoio ou de falta de reconhecimento, não mais agem desta forma.

Alguns entrevistados (1a, 2a, 7a, 2b, 6b, 2c e 4c) relataram como se esta falta de expectativa fosse fator que lhes desagradava na sua prática profissional. Eles relataram que gostariam de ter expectativas sobre suas práticas, que isso lhes faria sentir-se bem, e se ressentem por não mais as terem.

Vroom (1994), através da sua Teoria da Expectância, não fala especificamente da expectativa do trabalho de forma geral, ele se refere à expectativa de forma específica: a expectativa de que um determinado esforço trará recompensa ao indivíduo; de que esta recompensa é algo que lhe agrada, e de que vale a pena imprimir a quantidade necessária de esforço para cumprir a tarefa determinada.

Mas a expectativa dos funcionários em relação ao seu trabalho de maneira geral afeta a sua produtividade, uma vez que a motivação fica comprometida. Se o funcionário não espera nada da sua prática diária, se ele não reconhece a menor possibilidade de que vale a pena um envolvimento maior em determinada tarefa, ele não terá a motivação necessária para cumpri-la de uma forma acima da média.

Os entrevistados demonstraram um sentimento de desilusão em relação à sua rotina. Sua motivação inicial ficou clara, pois seus relatos foram cheios de entusiasmo quando se referiram ao momento de ingresso na SMOV. Isso demonstra que as expectativas não correspondidas acabam limitando expectativas futuras.

Suas ações diárias, o cumprimento das tarefas rotineiras, não são práticas que eles relatem realizar com entusiasmo. Eles deixam claro que cumprem as suas

obrigações, mas não há envolvimento reconhecido nestas tarefas. Eles as cumprem porque tem que cumprir.

4.7 EXPECTATIVA DE SER RECONHECIDO POR TAREFAS REALIZADAS

Os conceitos de Expectância e Instrumentalidade, desenvolvidos por Vroom (1994), foram analisados nesta categoria, pois os entrevistados não apenas relataram se esperavam ser reconhecidos pelas tarefas realizadas, e o reconhecimento, neste caso, seria a recompensa a ser recebida por eles (instrumentalidade), como demonstraram se este possível reconhecimento os mobilizava a agir com maior envolvimento nas suas tarefas, por realmente terem interesse na recompensa oferecida (expectância).

Os entrevistados apresentaram um padrão único de comportamento em relação a esta categoria, que teve como base de dados as respostas às perguntas 11 e 12.

Praticamente todos (exceção dos entrevistados 4b e 3c) fizeram relatos que demonstraram a sua percepção de que, se houvesse valorização constante dos seus esforços, eles se envolveriam com maior interesse nas tarefas diárias.

Eles deixaram claro que apenas em momentos excepcionais, quando surge uma tarefa que requer maior envolvimento, os superiores demonstram que ficarão gratos quanto a um desempenho acima da média. Esta gratidão é expressa em forma de elogios e concessões, como sair mais cedo e ganhar um dia de folga.

[...] Eu sei que se eu der aquele brilho a mais vão dizer: olha só, parece espelho. Mas o problema é que cansa, sabe. Eu tenho que “rodar” mais uma hora e meia pra completar uma seção, e saio acabada. Só pelo elogio é brabo. Agora, quando tem reunião com o prefeito, com as figuras do estado, aí o chefe da seção vem e diz: conto contigo, hein. Aí eu capricho mesmo, porque fica mais na cara (entrevistada 5a).

[...] Se tem um problema que já está durando e ninguém resolve, e eu vou lá e consigo, aí eu sei que vem uma folguinha, um meio turno pelo menos. Isso é bom, mas poderia ser mais vezes. Às vezes o sistema está pior ainda, o cara vai lá e resolve, mas parece que ninguém vê (entrevistado 5b).

Os entrevistados relataram que sentem quando vão ser ou não reconhecidos por tarefas solicitadas. E sua motivação é influenciada pela perspectiva do reconhecimento, mais do que pelo prazer da realização da tarefa em si. Ficou claro

que a necessidade de valorização é grande entre os entrevistados, e que isso conta muito para eles.

[...] Uma coisa é tu pegar a pasta e limpar ela (finalizar os relatórios) em menos de uma semana. Isso ninguém vai notar, e ainda vão falar de ti porque tu vai ficar “coçando” o resto da semana. Ninguém quer saber se tu já fez tudo que tinha no cronograma. Agora, se é um relatório importante, e vem a supervisão e diz: é pra sexta-feira, mas tu entrega na quinta, aí é certo: dispensado na sexta. Isso é valorização, isso mostra que valeu o esforço (entrevistado 1c).

[...] Tem aquele processo que todo mundo está procurando há dias, e aí vem o supervisor e diz que tem que ser para amanhã. Todo mundo se põe a procurar porque sabe que quem achar o processo ganha a folga na segunda-feira. Até no cemitério (sala enorme onde ficam os processos arquivados há mais de vinte anos) procuram, mesmo com aquele cheiro horrível que tem lá (entrevistada 1b).

Independentemente da tarefa em si, fosse ela uma limpeza extra dos vidros em razão de uma reunião com os membros de uma comissão estadual (relato da entrevistada 7a), fosse a ampliação de uma rede de computadores que acabaram de ser adquiridos (relato do entrevistado 3b), fosse a entrega, em prazo reduzido, de um relatório do impacto ambiental de uma obra proposta por alguma construtora (relato da entrevistada 5c), os entrevistados demonstraram não apenas a valorização das suas tarefas por eles mesmos, mas também a valorização do reconhecimento dos superiores.

A valência, nestes casos, pesa positivamente, pois se para os funcionários o reconhecimento dos superiores é percebido como uma recompensa, então seu esforço, a seu ver, valerá a pena.

E se eles reconhecem que quando são solicitados a uma determinada tarefa, cumprindo-a ou com redução de prazo, ou com acabamento acima da média eles serão reconhecidos, então a expectância é positiva também, e eles irão realizar a tarefa, até porque nenhum dos entrevistados relatou esforços excessivos para cumprir uma tarefa, fator que mobilizaria também a instrumentalidade.

Através da análise da Teoria da Expectância, de Vroom (1994), nesta categoria fica explicitado o fato de que as tarefas são mensuradas pelos entrevistados quanto à recompensa que irão receber, e que sua motivação aumenta conforme a expectativa de ser recompensado. Tudo aquilo que faz parte da sua rotina, que não está sendo solicitado pessoalmente por algum superior, não é percebido como uma tarefa potencialmente recompensável.

Em contrapartida, as solicitações pessoais, quando algum superior procura o funcionário e faz determinada solicitação a ele, são percebidas como potencialmente recompensáveis, e isso faz com que a motivação cresça no intuito de receber a recompensa, mesmo que ela seja apenas o reconhecimento verbal por parte do superior que solicitou a tarefa.

Nesta categoria, também foi possível uma relação das respostas com as necessidades de auto-estima, relacionadas à Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1987), em relação ao fato dos entrevistados serem reconhecidos pelas tarefas que executaram. Estes dados foram utilizados na etapa de conclusão da pesquisa.

4.8 CONSCIÊNCIA DA IMPORTÂNCIA DO SEU TRABALHO

Quando os funcionários se expressaram em relação aos esforços demandados nas tarefas solicitadas, de acordo com a sua expectativa de serem recompensados por elas, todos fizeram referência ao seu trabalho como importante para o contexto em que estão inseridos na SMOV.

Vroom (1994) diz que a expectância será positiva se a mensuração esforço-desempenho levar a uma conclusão de que vale a pena demandar uma quantidade de esforço específica para obter o resultado desejado, uma vez que este resultado irá gerar uma recompensa desejada.

Quando os entrevistados se manifestaram nas perguntas 10 e 12, um panorama sobre a consciência da importância do seu trabalho foi elaborado. Sua percepção de que seus esforços são necessários para que o fluxo de trabalho ande naturalmente na SMOV se manifestou.

O esforço, neste caso, não foi mensurado pelos entrevistados de acordo com a recompensa que receberiam ou por ser a tarefa algo excepcionalmente solicitado por um superior, pelo contrário, os funcionários, e isso já havia sido manifesto na categoria 4.2, empenham-se muitas vezes além do necessário (levando trabalhos para casa, ficando horas a mais sem receber por isso).

[...] Eu sei que não preciso levar (trabalho para casa). Mas é que senão, algumas vezes, acaba acumulando muita coisa na mesa, e agente fica nervoso com aquela pilha. Se o trem parar na minha estação e eu não liberar ele, vai atrasar tudo adiante. E tem coisas que só eu sei fazer mesmo, não tem como passar adiante (entrevistado 2c).

[...] Precisar eu não preciso. Mas se eu estou ali, porque não passar mais uma mão? E se a gente começa uma parede (pintura) tem que terminar no dia, senão fica marcado, não fica bom. Eu já saí daqui oito na noite pra terminar uma sala, sozinho. Acabamento de canto tem que ser eu, todo mundo fala (entrevistado 6a).

Mas o interessante é que eles não relatam isso como um esforço extra, como uma doação a mais a ser reconhecida para que o sistema interno da SMOV funcione. Eles reconhecem a necessidade de suas ações, e simplesmente agem. Não há espera por recompensa, nestes casos, talvez pela não percepção de que estão demandando um esforço extra, passível de ser recompensado.

Neste ponto, pode ser visto como uma contradição a maioria dos funcionários relatarem que somente empregam esforços extras quando são solicitados pessoalmente, e visando algum tipo de recompensa, quando, na verdade, a maioria demonstra que acaba fazendo mais do que deveria na sua própria rotina diária, mesmo que não explicitem e reconheçam claramente isso.

[...] Fazer a gente acaba fazendo, mas é porque tem coisas que só a gente sabe fazer. Eu sei que se é processo do SECON tem que ser comigo no arquivo morto. Já me chama direto. Nas férias, teve processo que ficou pendente até eu voltar, aí eu acabei ficando até sete e meia da noite (o horário de saída é às dezessete horas) uma semana inteira (entrevistada 6b).

O que ocorre é uma auto-valorização de si mesmos em razão da execução das suas tarefas, como se os funcionários reconhecessem a sua ação como determinante ao bom andamento do sistema interno na SMOV. Mas não reconhecem o seu esforço extra como sendo, de fato, um esforço extra. E sem esta percepção, não há como o indivíduo esperar uma recompensa por isso.

A recompensa pelos esforços demandados, neste caso, seria a manutenção da auto-valorização. Mesmo que não seja algo percebido, e não pareceu que fosse, pelos entrevistados.

[...] Eu não sei como vai ser quando eu me aposentar, porque quando eu saio de férias me ligam quase todos os dias. Eu já deixo o celular ligado porque sei que vão precisar (entrevistado 3b).

[...] As gurias dizem que só eu sei arear o piso de fora. Quando tem reunião no outro dia, chego mais cedo pra dar conta, porque demora umas duas

horas só ali na frente. Já me ligaram nas férias pra perguntar como eu fazia pra tirar as manchas das frutinhas daquela árvore ali atrás (entrevistada 4a).

Segundo Vroom (1994), o indivíduo tem que reconhecer a recompensa e a possibilidade de efetivamente recebê-la, para mensurar se o esforço necessário para cumprir a tarefa vale a pena. Mas no caso dos entrevistados, em relação à sua rotina de trabalho, a auto-valorização se mostrou a recompensa. A percepção de que suas ações são decisivas nas suas áreas, e a valorização de si próprios são sentimentos que se mostraram presentes constantemente durante as entrevistas.

Neste ponto, foi possível relacionar as respostas dos entrevistados com a necessidade de auto-realização, a partir da abordagem da Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1987), sobre a percepção dos entrevistados sobre o valor do seu trabalho na SMOV. Estes dados também foram utilizados na etapa de conclusão da pesquisa.

4.9 EXPECTATIVA DE SER RECOMPENSADO PELO ESFORÇO DEMANDADO

Nesta categoria, diferentemente da anterior, a questão era entender se os entrevistados, ao serem solicitados pessoal e diretamente por seus superiores, percebiam a possibilidade de serem recompensados por ações ou não rotineiras, ou rotineiras com exigência incomum de tempo ou qualidade final.

Conforme Vroom (1994), a Instrumentalidade é um fator que influi decisivamente na motivação do indivíduo em realizar determinada tarefa com maior ou menor envolvimento. O autor diz que se o indivíduo perceber que será, de fato, recompensado pelo seu esforço, desde que atendidas as questões relacionadas à Valência e à Expectância, ele terá a motivação necessária para agir com máximo esforço, a fim de obter a recompensa.

Os entrevistados demonstraram a percepção de que são recompensados pelos esforços de tarefas solicitadas de forma pessoal e direta pelos superiores. Seus relatos nas respostas às perguntas 8, 11 e 16, explicam que a questão da falta de motivação para realizar as tarefas não está relacionada à incerteza de receber a recompensa.

[...] Eu sei que vou ganhar a folga. Nunca me prometeram e não cumpriram, isso não. O problema é que a gente queria ser mais reconhecido quando tem algum prazo muito curto, que é difícil mesmo. Eu não me importo de ficar até mais tarde, já fiquei um monte de vezes, mas poderia ter algum tipo de programa de benefícios, que nem eu tenho conhecidos que tem nas empresas em que trabalham (entrevistado 4b).

[...] Olha, sei que vou receber, se eles prometeram. Já me quebraram galho de semana inteira até. Isso é bom, não estou reclamando. Mas eu nunca saí de Porto Alegre pela secretaria, nunca. A gente sabe que no setor privado os amigos viagem para cá, viagem pra lá, fazem curso, treinamento. Como é que a gente vai produzir que nem o setor privado? (entrevistado 1c).

[...] Uma coisa eu te digo: nunca tive em mais de vinte anos trabalhando aqui um chefe que não cumprisse o que prometeu. Nunca. Mas a minha filha estava me perguntando, porque tá fazendo faculdade de Administração, se nós tínhamos PP alguma coisa, de participação nos lucros, nos rendimentos. Eu disse que nunca recebi nada, nada, nem abono recebi, que eu sei que os professores do município recebem todo ano (entrevistada 7a).

O que fica claro é uma falta de entusiasmo em relação à recompensa oferecida. Dois entrevistados (3b e 3c), inclusive, citaram casos concretos em que solicitada a tarefa e prometida a recompensa, se empenharam mais pelos elogios posteriores do que pelos dois dias de folga prometidos em caso de cumprimento no tempo determinado.

Esta categoria permite a análise de que os funcionários estão reconhecendo o cumprimento das recompensas prometidas, quanto a isso ninguém reclamou. Seu empenho, em contrapartida, fica comprometido porque eles parecem conhecer outras formas de ser gratificado, inclusive citando algumas, como nos trechos reproduzidos acima.

A relação entre Valência, Instrumentalidade e Expectância, proposta por Vroom (1994) para explicar o grau de motivação dos indivíduos em relação à sua percepção de que serão reconhecidos por determinadas ações, pode ser utilizada aqui para explicar a reação dos entrevistados, que reconhecem o recebimento da recompensa como certo, não reclamam do esforço a ser demandado para cumprir a tarefa, mas lamentam a forma de gratificação.

[...] No ano passado teve uma semana que tive reunião na SALP todos os dias. Era prefeito, governador, gente de fora do Brasil. Aquelas coisas da Copa, sabe. Eu trabalhei um dia das seis da manhã até às dez da noite, e os outros dias muito parecido. Depois, folguei a semana seguinte todinha. Fui até visitar minha mãe em Santa Catarina, que eu só vou nas férias (entrevistada 4a).

[...] A gente já estava planejando a viagem há meses, na verdade há dois anos. O meu marido é Advogado, folga quando quer, porque tem escritório dele, já eu não. Apareceu um prazo de licenciamento de terrenos pra

ontem, e eu disse que era só deixar comigo. Fiquei três noites até às dez da noite e ainda trabalhei a madrugada em casa. Mas entreguei, e aí me liberaram dez dias em Setembro, que é baixa temporada, bem melhor pra gente viajar (entrevistada 3c).

Entretanto, como fica claro nos relatos acima, os entrevistados, em momento algum, relataram não cumprir tarefas extras, se negar a cumprir prazos exíguos, ou não seguir alguma solicitação à parte dos seus superiores. Pelo contrário, todos os entrevistados fizeram relatos de uso das recompensas recebidas, e do sentimento de segurança sobre receberem o que lhes fora prometido.

4.10 EXPECTATIVA DE OBTER ALGUM BENEFÍCIO DESEJADO

Esta categoria tem por objetivo analisar o fator denominado Valência, por Vroom (1994). Conforme o autor, os indivíduos devem, antes de tudo, reconhecer algum tipo de recompensa que lhes interesse para que possam cogitar se entregar a uma tarefa com maior dispêndio de energia. Sua motivação, segundo o autor, teria origem em uma recompensa que lhes interessasse.

As respostas às perguntas 2, 4, 6, 11 e 16 possibilitaram a análise das expectativas de obtenção de benefícios que os entrevistados valorizassem ao executarem uma tarefa solicitada pessoal e diretamente por seus superiores.

Na prática diária, não há o reconhecimento dos entrevistados pelo recebimento de alguma recompensa, e foi observado que não há, de fato, recompensa nenhuma no plano de carreira dos funcionários, no qual apenas tempo de serviço e assiduidade são levados em consideração para as progressões legais de salário.

Por mais que um funcionário se destaque na sua função, sem atrasos, sem faltas, cumprindo suas tarefas além do esperado, com bom relacionamento com seus colegas, ele não irá receber o cargo de chefia de seção, uma vez que estes postos são ocupados por membros do partido que detêm a pasta da secretaria.

Em razão disso, a expectativa de receber alguma recompensa está focada apenas nas tarefas solicitadas em forma de exceção. Quando há eventos na secretaria, reuniões com o prefeito e seus assessores, quando há prazos curtos a

serem cumpridos, nestas situações se cria uma relação entre o superior que faz a solicitação e os funcionários a quem esta solicitação foi feita.

Para os entrevistados, como já analisado no capítulo anterior, existe uma convicção de que o que lhes for prometido será cumprido. Nisso eles são enfáticos, demonstrando segurança quanto ao recebimento das recompensas. Mas sua reclamação se refere exatamente às recompensas em si, limitadas à possibilidade de atrasos, de folgas e de períodos com tarefas reduzidas.

[...] Em 2007 eu estava fazendo um curso técnico, e tinha uma matéria que era só trabalho em casa, leitura, muita coisa mesmo. Eu cheguei no supervisor da época e falei que precisava de uma aliviada por uns dois meses. Ele disse que não tinha problema, mas que depois eu ficava com as pontas (ela explicou que são as tarefas que aparecem perto do horário de término do expediente) por dois meses também (entrevistada 2b).

[...] chega uma hora que tu faz aquilo não pela folga, mas porque tu sabe fazer. Quando eu entrei aqui na SMOV, e olha que não faz muito tempo, achava que ia fazer cursos, treinamentos, viagens, sei lá. Hoje eu me contento com as folgas, não digo que eu não aceite, mas é uma pena, porque eu sei que verba tem, e poderia sair dois, três funcionários por mês tranquilamente. O serviço ia melhorar bastante (entrevistado 7c).

[...] limpar aquele duto não é fácil (um duto largo de ar-condicionado), e eu sei que tem dinheiro pra comprar uma máquina que já tem na Saúde e na Educação (secretarias). Agora, só porque não querem mandar para fazer treinamento? Ah, por favor. Me ralo toda e ganho um turno, um turno só, e acham que a gente tem que agradecer (entrevistada 5a).

A percepção dos entrevistados de que há verba para investir em treinamento e cursos para os funcionários demonstrou incomodar a todos. Ninguém foi claro na razão porque acham que há verbas para este tipo de investimento, mas todos têm este sentimento, e o expressam com entusiasmo.

Novamente, não houve discrepância entre as percepções dos entrevistados de diferentes níveis. Foi um sentimento coletivo, e a impressão do entrevistador foi de que há uma aceitação geral das folgas e diminuição de carga de trabalho como recompensa pela realização de tarefas determinadas, mas também de que todos se ressentem por não serem beneficiados de outras formas.

Se as tarefas diárias não são valorizadas pelos superiores, na maioria dos casos, mesmo que sejam feitas com maior aplicação, a motivação dos funcionários não é incrementada no seu dia-a-dia. Seu envolvimento não atinge a plenitude da sua capacidade, e o rendimento da secretaria acaba sendo afetado.

Nas tarefas demandadas de forma pessoal e direta há um reconhecimento, por parte dos entrevistados, de que as recompensas oferecidas são cumpridas, mas

há a percepção de que não são as recompensas com as quais gostariam de ser agraciados.

O interessante é que as tarefas solicitadas são realizadas. Mas, conforme Vroom (1994), isso não aconteceria, pois se a Valência não é positiva, ou seja, se o funcionário não valorizasse a recompensa ofertada, ele não se envolveria no cumprimento da tarefa. Diante destes dados, este ponto da Teoria da Expectância não justifica os resultados apresentada nesta categoria.

Por mais que os funcionários entrevistados tenham dito que aceitam as recompensas ofertadas, eles deixaram muito claro que não são as recompensas que gostariam de receber por esforços extras.

No próximo capítulo, será desenvolvida a conclusão desta pesquisa, através dos dados analisados, relacionando as teorias estudadas e os dados obtidos de forma a gerar uma idéia final sobre os objetivos de pesquisa propostos no início desta Dissertação.

5 CONCLUSÃO

Após a análise dos resultados, foi possível estabelecer algumas conclusões a respeito da pesquisa realizada, que teve como objetivo principal identificar e analisar as necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da secretaria municipal de obras e viação da cidade de Porto Alegre.

Quanto às necessidades dos funcionários, tema abordado através da análise da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1987, 2000), ficaram explicitados alguns aspectos importantes.

Primeiramente, e atendendo a um dos objetivos específicos, não ficou evidenciada nenhuma diferença significativa entre as necessidades apresentadas pelos funcionários dos três diferentes níveis estudados. Os entrevistados que ingressaram na SMOV através de concurso que exigiu nível fundamental como pré-requisito, apresentam grau semelhante de supressão de suas necessidades em comparação aos funcionários que tinham como pré-requisito em seus concursos nível médio e nível superior.

Os relatos sobre a categoria 4.1, que tinha por objetivo analisar o bem-estar dos funcionários, para que fosse possível a compreensão de que forma se manifestam as necessidades fisiológicas no seu exercício profissional, e que efeitos estas necessidades têm sobre a sua motivação para exercer com mais envolvimento as suas atribuições, não diferiram nem em relação aos níveis dos entrevistados, nem em relação a qualquer outra forma de classificação.

Todos os entrevistados se manifestaram de forma semelhante, alegando sentirem-se incomodados com as condições físicas do prédio onde trabalham, com o cheiro muito forte de umidade e mofo, relatando, inclusive, atribuir problemas de saúde em razão destas condições.

Maslow (1987) explica que as necessidades fisiológicas, e enquadra-se a sensação de bem-estar nesta categoria de necessidade, devem estar satisfeitas para que o indivíduo possa identificar as necessidades seguintes. Através da análise das entrevistas, foi possível concluir que o fato de não sentirem-se bem fisicamente no seu local de trabalho interfere na motivação dos funcionários, pois a sensação desagradável que sentem com o cheiro, principalmente, lhes gera preocupação, lhes desvia a atenção do trabalho, ao invés de estarem concentrados nas suas tarefas.

Portanto, neste ponto, com as necessidades fisiológicas não satisfeitas, em razão de não estarem se sentindo bem fisicamente por causa do ambiente de trabalho, é possível identificar a motivação para trabalhar afetada negativamente. A motivação para resolver o problema em si, terminar com os cheiros, melhorar a estrutura física da SMOV, enfim, essa motivação não auxilia na produtividade dos funcionários de forma alguma, nem os motiva a trabalhar com maior empenho.

Os relatos analisados na categoria 4.2, por sua vez, podem ser considerados potencialmente motivadores para os entrevistados, pois eles relataram, nesta categoria, que sentem uma segurança muito grande pela sua condição de estabilidade legal.

Nesta categoria, denominada “sensação de segurança”, a segunda necessidade identificada por Maslow (1987), necessidade de segurança, foi analisada.

Por um lado, segundo o autor, se esta necessidade estiver satisfeita, e no caso dos entrevistados foi possível averiguar que estava, o indivíduo partirá para a satisfação da sua necessidade seguinte, que, seria a necessidade social, e, estando satisfeita a necessidade, o desejo de satisfazê-la não geraria motivação no indivíduo. Mas o que foi possível constatar, através da análise das respostas, foi que a segurança, que poderia trazer aos funcionários apatia e falta de iniciativa, lhes gera sentimentos positivos e motivadores, como eles mesmos relataram.

A percepção dos funcionários, e isso ficou claro através de seus relatos, é de que a estabilidade legal os motiva a trabalhar com mais tranquilidade, e que, desta forma, eles cometem menos erros e podem concentra-se mais nas suas tarefas. Alguns compararam, ainda, o tempo em que trabalhavam na iniciativa privada, dizendo que a falta de segurança, que poderia ser encarada como fator motivador, uma vez que haveria a necessidade de suprir esta necessidade, lhes afetava negativamente nas suas práticas profissionais, fazendo com que cometessem mais erros nas suas tarefas, e os deixando menos concentrados nas suas ações.

Neste ponto, a vontade de satisfazer necessidade de segurança não foi identificada como geradora de motivação, se opondo ao que Maslow (1987) diz. Pelo contrário, a necessidade de segurança não suprida foi identificada como fator prejudicial ao desempenho dos entrevistados. Sua condição de segurança percebida, fruto da estabilidade legal, esta sim, foi identificada como fator motivador para suas práticas profissionais.

Na categoria seguinte, foi analisada a vontade dos entrevistados em cultivar boas relações no seu ambiente de trabalho. O objetivo foi identificar as necessidades sociais dos funcionários, e compreender de que forma estas necessidades, supridas ou não, afetam a sua motivação no trabalho.

Novamente, não foi identificada diferença alguma entre as respostas dos entrevistados tendo como referência o seu nível, mas houve um padrão homogêneo de respostas conforme a idade e o tempo de serviço dos entrevistados.

Os entrevistados com até 40 anos de idade e até 7 anos de serviços dentro da SMOV, em sua maioria, demonstraram que prezam as boas relações dentro da secretaria. Sua preocupação em referir amigos e extensões de amizades além do ambiente de trabalho foi notável. Para eles, é importante satisfazer a necessidade social, no que se refere às amizades, dentro do ambiente de trabalho.

Para os entrevistados acima de 40 anos, e com mais de 7 anos de trabalho na secretaria, a percepção da maioria é de que não há importância em estabelecer laços de amizade no ambiente de trabalho. Isso foi percebido por eles como desnecessário, alegando, em muitos casos, que as amizades se dão em razão de outros interesses em comum, e não só por trabalharem no mesmo ambiente.

E o que foi identificado, neste ponto, é que o grupo dos entrevistados mais jovens, muitas vezes, explicitou que demanda tempo de trabalho para bater papo com os amigos, para estender seus horários de almoço, considerando importantes estes momentos durante o expediente de trabalho.

Os entrevistados mais velhos, por sua vez, relataram, em muitos casos, notarem a perda de tempo dos mais jovens por passarem muito tempo em visitas às seções dos amigos, e por destinarem mais tempo do que o estipulado, nos seus intervalos, a fim de conviver mais com os amigos e colegas.

Para Maslow (1987), a intenção de supressão das necessidades sociais seria desencadeadora de motivação. A conclusão que é elaborada, neste caso, é de que todos os funcionários têm esta necessidade suprida, sendo que os entrevistados mais jovens a suprem com relações de amizade também no ambiente de trabalho, enquanto os entrevistados mais velhos a suprem com amizades fora da SMOV. E a motivação para produzir mais no trabalho não é observada, neste caso, como fruto desta busca, nem para os jovens nem para os mais velhos.

A categoria 4.4 teve por objetivo analisar o desejo dos entrevistados crescerem profissionalmente. A necessidade de auto-estima, quarta necessidade

identificada por Maslow (1987) em sua pirâmide de necessidades, foi o objeto de estudo neste ponto.

Para a conclusão sobre esta necessidade, também foi utilizada a análise da categoria 4.7 (expectativa de ser reconhecido por tarefas realizadas), inicialmente elaborada para analisar a Expectância e a Instrumentalidade, fatores que compõem a Teoria da Expectância, de Vroom (1994), mas que, devido aos dados obtidos, veio a complementar a conclusão sobre as necessidades de auto-estima.

Pela primeira vez se manifestou uma divisão em razão do nível dos entrevistados. Os entrevistados de nível fundamental e superior não apresentaram interesse em suprir esta necessidade com relação ao trabalho, enquanto os entrevistados de nível médio foram enfáticos sobre seus desejos de ascenderem profissionalmente.

Uma questão interessante neste ponto é que para os entrevistados de nível médio a ascensão profissional está clara e diretamente ligada ao aumento da sua remuneração. Eles mencionam rendimentos toda a vez que falam sobre sua vontade de crescer dentro da SMOV, ou de tentar algo fora da secretaria.

Para os entrevistados de nível médio, foi constatado que a sua condição atual não lhes parece definitiva, pois eles têm interesse em qualificar-se e realizar concursos internos na própria secretaria, ou pensam em tentar empreender fora dela, mas jamais abrindo mão da sua estabilidade. Para Maslow (1987), a vontade de suprir a necessidade de auto-estima gera motivação ao indivíduo, e o desejo de ascender profissionalmente é um fator motivador aos entrevistados de nível médio, isso ficou claro.

Todavia, esta motivação dos funcionários de nível médio não aparentou ser convertida em melhor rendimento dentro da secretaria. Pelo contrário, o que foi observado é que os entrevistados não relacionam produtividade com crescimento profissional. Sua relação direta é estabelecida entre melhorar a sua formação e ter a possibilidade de fazer um concurso com melhor remuneração.

Entre os funcionários de nível fundamental, o que foi constatado é que a falta de perspectiva, com alegação de não terem tempo e dinheiro para melhorar a sua formação, não lhes gera vontade de suprir esta necessidade de auto-estima, ou ela é preenchida de uma forma alheia à sua condição profissional.

E quanto aos funcionários de nível superior, a análise dos dados permitiu concluir que por já se encontrarem no teto de remuneração da SMOV, e pela

valorização da condição de estabilidade, eles não vêm razão para melhorar a sua formação ou para buscar uma oportunidade que lhes ofereça melhores rendimentos.

Apesar de constatada uma diferença de percepção quanto à necessidade de auto-estima entre os três níveis de entrevistados, não foi observada motivação derivada nem da busca pela supressão desta necessidade, por parte dos entrevistados de nível médio, nem pela percepção de que esta necessidade não tem relação com a condição profissional, por parte dos entrevistados de nível fundamental e superior.

A última categoria analisada foi a necessidade de auto-realização, através da categoria “auto-reconhecimento do valor pessoal”, que fica no topo da pirâmide de necessidades desenvolvida por Maslow (1987), através da compreensão sobre como funcionava para os entrevistados o reconhecimento do seu valor pessoal por parte deles próprios.

Também foram utilizados os dados referentes à análise da categoria 4.8 (consciência da importância do seu trabalho), inicialmente elaborada para a compreensão do fator Expectância, parte da Teoria da Expectância, de Vroom (1994), mas que, através dos resultados obtidos, permitiu a complementação da conclusão sobre as necessidades de auto-realização.

Neste ponto, novamente não possível identificar diferença de percepção dos entrevistados quanto ao seu nível, mas houve dois padrões de respostas distintos, com uma divisão sobre a percepção do valor pessoal pelo fato de ser funcionário da SMOV entre os entrevistados do sexo masculino e do sexo feminino.

Os entrevistados do sexo masculino têm uma percepção de que a sua condição de funcionários públicos da SMOV é motivo de orgulho pessoal. Eles se sentem valorizados e diferenciados por isso. Já as mulheres não percebem desta forma. Para elas, é simplesmente um emprego público.

Para Maslow (1987), se o indivíduo percebe que possui uma carência desta necessidade, ele passa a buscar supri-la de alguma forma, e isso seria um fator que geraria motivação. O que foi observado, portanto, é que tanto para homens como para mulheres, não há geração de motivação neste ponto.

Os homens percebem que esta necessidade já foi suprida, pois sua condição de funcionários públicos é motivo de orgulho para eles. Há uma percepção de que terem passado no concurso público e serem beneficiados com a condição de

estabilidade é um fator que os diferencia da maioria das pessoas. Eles se sentem realmente realizados neste sentido.

Já entre as mulheres a percepção é outra. Elas entendem que seu cargo não é motivo para sentirem-se valorizadas, não reconhecendo no fato de terem sido aprovadas no concurso um fator que as distingue. Não há, todavia, uma percepção de que esta necessidade de auto-realização poderá ser suprida dentro da SMOV.

Neste caso, tanto para os entrevistados do sexo masculino quanto para as entrevistadas do sexo feminino, não há motivação gerada pelas suas diferentes percepções quanto às suas necessidades de auto-realização.

Após esta análise das categorias que permitiram uma compreensão das necessidades dos funcionários da SMOV, é possível concluir que não há uma distinção entre as necessidades dos funcionários quanto ao seu nível. Os resultados foram homogêneos neste aspecto, com apenas a categoria relativa às necessidades de auto-estima apresentando diferença de percepção por parte dos funcionários de diferentes níveis.

A constatação de que houve uma categoria em que entrevistados do sexo masculino e feminino divergiram quanto à sua percepção da necessidade analisada, neste caso a auto-valorização, também não permite uma generalização. E a divergência quanto à idade e tempo de serviço, demonstrada na categoria das necessidades sociais, é muito pouco para que se estabeleçam padrões distintos de percepção entre estes dois grupos.

É importante ressaltar, também, que não há um isolamento de cada necessidade, pelo relato dos entrevistados. As necessidades não são percebidas e supridas uma por uma. O que foi observado é que as necessidades são concomitantes aos entrevistados, e a motivação para supri-las oscila e não é direcionada somente ao ambiente de trabalho, mesmo que seja percebida no próprio ambiente.

O fato de os entrevistados terem revelado necessidades em aberto no seu ambiente de trabalho, não resultou em tentativa dos mesmos suprirem as necessidades no próprio ambiente. A motivação não é resultante nas necessidades percebidas, neste caso.

É possível concluir que a percepção das necessidades não gera, necessariamente, motivação aos funcionários. Seu desejo de suprir estas

necessidades, mesmo que as mesmas sejam identificadas no ambiente de trabalho, na maioria das vezes não está relacionada à motivação profissional.

Para a conclusão sobre a análise das categorias que tiveram por objetivo aplicar a Teoria da Expectância, de Vroom, (1994), aos resultados obtidos, os três elementos que compõem a sua idéia de geração de motivação serão relacionados, para que seja possível uma melhor compreensão da idéia final desta pesquisa.

A Valência, a Instrumentalidade e a Expectância são a base para a compreensão da teoria desenvolvida por Vroom (1994), que diz que a percepção positiva destes três fatores é o que levará o indivíduo a demandar um esforço para realizar uma tarefa com maior ou menor grau de envolvimento.

Não houve, em relação às percepções sobre os tipos de recompensa, possibilidade de receber as recompensas e esforço necessário para cumprir a tarefa que determinará a recompensa, nenhum tipo de divergência entre os três diferentes níveis de funcionários pesquisados. Suas respostas apresentaram homogeneidade em relação aos fatores analisados na aplicação da Teoria da Expectância, de Vroom.

É importante salientar que foi constatada uma divisão na forma como os entrevistados percebem o seu trabalho. Para eles, há a rotina diária de tarefas, que é compreendida pelos cronogramas semanais de ações, nos quais os funcionários são informados sobre as tarefas da semana. E há as tarefas que são, eventualmente, solicitadas pelos superiores das seções, pois são exceções.

Estas tarefas podem ser consideradas de exceção ou porque necessitam ser cumpridas em um prazo mais exíguo, ou porque necessitam de um acabamento final superior ao padrão, ou porque fogem do rol de tarefas normalmente efetuadas pelos funcionários. E são solicitadas de forma direta e pessoal ao funcionário determinado para a tarefa.

Quanto às tarefas diárias, aquelas que fazem parte da rotina dos funcionários da SMOV, estes não apresentaram percepção de que poderiam ser reconhecidos pela execução das mesmas, por melhor que elas fossem realizadas. A Instrumentalidade, neste caso, é negativa. Sendo assim, os funcionários não têm a motivação necessária para executarem da melhor forma possível as suas tarefas, afirma Vroom (1994).

Em muitos casos, porém, como relatado na categoria 4.8 (consciência da importância do seu trabalho), os funcionários estendem o seu horário de saída, ou

levam afazeres para casa, mas não percebem isso como um empenho extra. Eles não julgam um esforço demandado a mais fruto da possibilidade de recompensa.

Neste ponto, a Teoria da Expectância não explica os resultados obtidos, uma vez que, para Vroom (1994), se não há a expectativa de uma recompensa, a motivação do indivíduo de fazer mais do que lhe é solicitado não é observada. E não foi isso o constatado. Mesmo que os funcionários não reconheçam que estão fazendo mais do que lhes é solicitado como um esforço extra e não obrigatório, eles estão.

Sem a percepção de que poderiam ser recompensados pelo seu empenho nas tarefas solicitadas, não há como analisar a Valência e a Expectância, neste caso das tarefas diárias e rotineiras, pois sem a expectativa de que serão recompensados, os funcionários sequer ponderam a recompensa em si (Valência) ou o grau de esforço necessário para obter a recompensa (Expectância).

Isso tem uma representação negativa sobre o desempenho dos funcionários, pois, por mais que eles, por vezes, excedam o que deveriam fazer por obrigação em relação à sua rotina diária, sua motivação no dia-a-dia jamais será suficiente para elevar a produtividade da secretaria, o que, segundo Bergue (2005), é uma exigência da sociedade em relação aos órgãos públicos atualmente.

O desempenho dos órgãos públicos, segundo Saldanha (2006), deve não apenas suprir minimamente as exigências legais, mas sim evoluir de forma crescente com o objetivo de melhor atender à população, e isso só é possível se os servidores sentirem que estão motivados a cumprirem as suas obrigações da melhor forma possível.

Já na consideração das tarefas solicitadas de forma direta e pessoal, a análise permite a compreensão de que a falta de motivação dos funcionários é fruto de apenas um dos fatores expostos por Vroom (1994) como preponderantes a uma motivação elevada por parte do indivíduo a realizar uma tarefa.

O que acontece é que os funcionários percebem que serão, de fato, recompensados pelas tarefas extras, e percebem que o esforço a ser demandado, na maioria das vezes, não é tão elevado e, de fato, levará ao cumprimento da tarefa determinada. O problema é que a maioria dos entrevistados reconhece que a recompensa oferecida pelo empenho nas tarefas extras não é o que eles gostariam. Neste caso, a Valência não é percebida como positiva.

Os entrevistados relataram que sempre aceitam as tarefas e as cumprem nos prazos ou com os acabamentos solicitados, pois as folgas e os benefícios de menor carga de trabalho são bem aceitos. Mas o que fica claro é que a situação poderia melhorar muito se a recompensa oferecida estivesse de acordo com as suas expectativas. O desempenho individual melhoraria, pois a motivação para obter recompensas mais desejáveis seria maior.

Neste ponto, é possível aliar as duas formas de trabalho percebidas pelos entrevistados, a rotineira e a das tarefas extras, e concluir que há um ponto que poderia ser melhorado na SMOV: a forma de recompensar os funcionários.

A falta de uma política de Recursos Humanos voltada a valorizar os esforços dos funcionários, e de reconhecer estes esforços não apenas com recompensas pontuais, mas com possibilidade de uma progressão na carreira baseada pelo seu mérito, e não apenas pelo tempo de serviço e pelo número de faltas, certamente elevaria o nível dos serviços prestados na SMOV.

Chamon (2007) alerta para a necessidade do setor público desenvolver planos de carreira que levem em consideração o mérito dos trabalhadores, relacionando este mérito ao seu desempenho nas tarefas rotineiras. Esta é uma forma de melhorar a qualidade do serviço prestado pelos órgãos públicos, e deveria ser considerada na Secretaria analisada.

O plano de carreira dos funcionários da SMOV não apresenta necessidade de realização de nenhuma forma de aperfeiçoamento pessoal para subir de nível, talvez em uma forma da própria secretaria se defender por não proporcionar treinamento, aperfeiçoamento ou atualização aos seus funcionários. Se isso não é exigido para que o funcionário progrida de nível, porque custear atividades assim?

Mas, atualmente, segundo Andrade (2002), a necessidade dos órgãos públicos de desempenharem o seu papel da forma mais eficiente possível gera a necessidade de evolução constante de seus funcionários. O interessante é que os entrevistados demonstraram vontade de fazer cursos, de se aperfeiçoar em determinados aspectos, e percebem esta possibilidade como uma recompensa a ser almejada, mas a secretaria não proporciona nenhum tipo de oportunidade semelhante.

Para que a SMOV melhore a sua condição de liderança no número de reclamações de usuários e de afastamentos por razões médicas, é indispensável

que seja elaborado um planejamento que possibilite uma nova aplicação das ferramentas de controle de desempenho e de gratificação aos funcionários.

Bergue (2005) diz que o planejamento de carreiras no setor público, com valorização do crescimento profissional dos funcionários, e com incentivos permanentes para que estes possam evoluir dentro dos próprios órgãos, é uma necessidade atualmente. A SMOV deve relevar esta situação, uma vez que os entrevistados, de maneira geral, demonstraram vontade de participar de programas de treinamento e capacitação reconhecendo estas possibilidades, inclusive, como uma forma de recompensa desejável.

É temeroso que, nos dias de hoje, um município como Porto Alegre não tenha desenvolvido e aplicado uma política de Recursos Humanos moderna, que reconheça a necessidade de constante aperfeiçoamento dos funcionários públicos, e que os valorize pelo seu desempenho diário.

O fato da Secretaria Municipal de Administração dizer que o modelo de gestão vigente nas secretarias municipais é “gerencial”, presumindo-se que seja o modelo de Administração Pública Gerencial, não torna o modelo auto-aplicável. O que se observa não são características deste modelo, explicado no capítulo 2.1, mas sim a ausência de avaliação de desempenho e treinamento, fatores fundamentais para que um órgão público possa ter o rendimento esperado de acordo com as suas atribuições de prestação de serviço à comunidade.

Como sugestão, ao final deste trabalho, para que os funcionários sintam-se motivados no seu dia-a-dia a realizar as suas tarefas com o maior empenho possível, e visando a melhoria dos serviços prestados à população de Porto Alegre, é proposta a implantação de um novo modelo de gestão de Recursos Humanos, de acordo com as possibilidades legais, que valorize o funcionário pelo seu desempenho, e que possibilite a ele aperfeiçoamento constante, a fim de que ele possa sentir-se, de fato, valorizado, e desempenhe da melhor maneira possível as suas tarefas diárias.

Um modelo que valorize o desempenho dos funcionários, e que proporcione a eles meios de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento, aliados a uma progressão de carreira que leve em conta o empenho diário nas tarefas, é uma necessidade observada e latente, pois, somente desta forma, a qualidade do serviço prestado à população de Porto Alegre por parte da SMOV irá evoluir, assim como a

satisfação dos funcionários que hoje atuam na Secretaria Municipal de Obras e Viação.

Um estudo que mapeie diferentes necessidades de treinamento nas secretarias municipais de Porto Alegre seria oportuno, a fim de compreender quais são as principais carências dos servidores públicos municipais. Este estudo possibilitaria uma aplicação mais racional de verbas destinadas a programas de treinamento dos funcionários.

O estudo permanente das organizações públicas se faz necessário para que a prestação de serviço por parte destes órgãos esteja cada vez mais próxima ao que a sociedade espera, e, fundamentalmente, para compreender melhores maneiras de lidar com os funcionários públicos estatutários, não apenas pensando na sua melhor resposta diária às tarefas, mas também relevando a sua condição de trabalhador, suas dificuldades e anseios, para que, objetivando a melhorias do setor público em todos os seus aspectos, os benefícios sejam percebidos em todas as peças desta engrenagem.

REFERÊNCIAS

ALDERFER, Clayton. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, 1969, v. 4.

ANDRADE, Marcos Vinícius M. Gerenciamento eletrônico da informação: ferramenta para a gerência eficiente dos processos de trabalho. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, **Anais...** 12, Recife, 2002. UFPE, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. L'analyse de contenu. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. São Paulo: Educs, 2005.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: MARE, 1995.

CHAMON, Edna Maria Q. de Oliveira. **Gestão de Organizações Públicas e Privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, como o sistema social e cultural. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.

DECI, E.; RYAN, R. M. **Why we do what we do, understanding self-motivation**. Londres: Penguin Books, 1996 apud BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FALLER, Bruno César. **Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da secretaria de administração da prefeitura municipal de Santa Cruz do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **Os Planos de Incentivos e Recompensas Como Fatores de Motivação: Estudo de Caso nas Duas Maiores Empresas do Ramo Metal-Mecânico de Caxias do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2002.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM**. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. 2.ed. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 1997.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia Científica: métodos e técnicas de pesquisa**. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2008.

MADRUGA, Elda Lúcia Paiva. **A motivação dos funcionários do Banco do Brasil na região metropolitana do Recife para participarem de programas sociais e voluntariado empresarial: um exame com base na Teoria da Expectância**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Boa Viagem, Recife, 2006.

MAIA, Pedro Anísio Aquino. **O Impacto dos Programa de Participação nos Lucros ou Resultados Sobre o Comprometimento e Motivação dos Trabalhadores no Âmbito das Cooperativas de Eletrificação Rural do Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, A. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MASLOW, A. et al. **Motivation and Personality.** 3. ed. USA: Addison-Wesley Pub Co, 1987.

MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

McCLELLAND, D. C. **Human Motivation.** Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2008.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PINHEIRO, Rogério Neiva. **Concursos Públicos e Exames Oficiais.** São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por Que Falham as Reformas Administrativas?** São Paulo: FGV, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SALDANHA, C. **Introdução à Gestão Pública**. Porto Alegre: Saraiva, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. Lanham: NATL, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3.ed. Brasília: UNB, 2000.

ANEXO A**ROTEIRO DE ENTREVISTA****PERFIL:**

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Estado Civil: () solteiro () casado () separado/divorciado () viúvo
() solteiro com companheiro

Nº de filhos: _____

Grau de Instrução: () 1º Grau completo () 2º Grau completo () 3º Grau completo
() Pós-Graduação completa

Curso de formação (técnico/faculdade/outro): _____

Tempo de serviço na SMOV: _____

Setor: _____

Função: _____

- 1) Por que razão você prestou concurso para trabalhar na SMOV?
- 2) O que você esperava do seu trabalho quando iniciou a sua carreira na SMOV?
- 3) As suas expectativas da época em que iniciou a trabalhar na SMOV se concretizaram?
- 4) Como você se sente hoje no seu trabalho na SMOV? Você se sente motivado para exercer as suas funções no dia a dia? Por quê?
- 5) O que mais lhe agrada no seu trabalho?
- 6) O que você mudaria no seu trabalho, de forma geral, para que ele lhe agradasse mais?
- 7) O que mais lhe desagrada no seu trabalho?
- 8) Você se sente valorizado de alguma forma no seu trabalho, pelos colegas, superiores, família e amigos? Dê exemplos.
- 9) Qual a importância do seu trabalho para que a estrutura da SMOV funcione? De que maneira?
- 10) Você percebe seu trabalho importante para a sociedade? De que maneira?
- 11) Quando você sente que realizou o seu trabalho acima das suas próprias expectativas, você sente que seus colegas e superiores também percebem e valorizam isso?

12) Quando você sai de férias, quem o substitui na sua função? No retorno, você sente as tarefas “acumuladas”?

13) Hoje, quais são as razões que o levam a permanecer trabalhando na SMOV?

14) Quais são as suas necessidades atualmente como profissional?

15) A SMOV tem atendido as suas necessidades profissionais? De que forma?

16) Você se sente realizado atualmente trabalhando na SMOV? Por quê?