



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
COORDENADORIA INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS-CIPE
SECRETARIA DE ENSINO A DISTÂNCIA-SEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

LUIZ ANTONIO COELHO DA SILVA

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS
SERVIDORES PÚBLICOS: um estudo de caso no *Campus*
de Sumé/UFCG – Paraíba**

CAMPINA GRANDE – PB
2012

LUIZ ANTONIO COELHO DA SILVA

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS
SERVIDORES PÚBLICOS: um estudo de caso no *Campus*
de Sumé/UFCG – Paraíba**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão da Organização pública, modalidade à distância, da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Orientador: Me. Robson Fernandes Barbosa

CAMPINA GRANDE – PB
2012

S586ac

Silva, Luiz Antônio Coelho da.

Análise da satisfação profissional dos servidores públicos: um estudo de caso no campus de Sumé/UFCG - Paraíba [manuscrito] / Luiz Antônio coelho da Silva. – Campina Grande, 2012.

61 f. il.

Monografia (Especialização em Gestão da Organização Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Coordenação Institucional de Projetos Especiais - CIPE, 2012.

“Orientação: Prof. Me. Robson Fernandes Barbosa, Departamento CDSA/UATEC- UFCG”.

1. Gestão pública. 2. Gestão de pessoas.
3. Satisfação profissional. I. Título.

21. ed. CDD 361.25

LUIZ ANTONIO COELHO DA SILVA

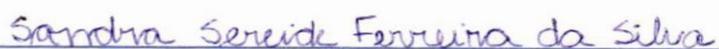
**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS
SERVIDORES PÚBLICOS: um estudo de caso no *Campus*
de Sumé/UFCG – Paraíba**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão da Organização pública, modalidade à distância, da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Aprovada em: **01/06/2012**.



Prof. Me. Robson Fernandes Barbosa/UEPB/UFCG
Orientador



Msc. Sandra Sereide Ferreira da Silva
Examinadora



Msc. Cícero de Sousa Lacerda
Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha estimada mãe, Célia Coêlho, e ao meu grande amigo Jesus Cristo, que sempre contribuem de maneira valorosa para o meu incalculável crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, que jamais me abandonou e me conduz pelo caminho da felicidade;
- Aos meus pais, Célia Coêlho e Antonio Ernesto, e a meus irmãos, Germano, Ana Cecília e Luciana, pela motivação, compreensão e amor que me proporcionaram nas várias etapas do meu crescimento intelectual;
- Ao Professor Robson Fernandes Barbosa, orientador e, principalmente, colaborador nos momentos mais desafiadores;
- A minha tutora Sara Henrique Pontes Nunes pelo empenho e dedicação a mim proporcionados durante toda a trajetória do curso;
- Aos meus amigos que me ajudaram nos momentos mais difíceis, Roberlúcio Fernandes, Marcílio Dias, Luciana e Ariosto Guimarães, pela amizade e pela ajuda despendida sempre que eu necessito;
- Aos professores e alunos do Curso de Especialização em Gestão da Organização Pública que compartilharam seus conhecimentos, conduzindo-me ao aprendizado da gestão pública;
- Aos servidores técnico-administrativos deste curso de especialização pela presteza e educação que atendem a todos os alunos; e
- A UEPB pela oportunidade de concluir este curso tão almejado.

“A perplexidade, o interesse científico e a paixão política são três componentes que, quando atuam conjuntamente, nos levam a uma imersão na realidade muito mais complexa do que aquela que ocupa parte da nossa vivência cotidiana”.

(Souza; Cunha e Dakuzaku – Uma outra economia é possível - 2003).

RESUMO

A importância da motivação dos funcionários nas empresas públicas ou privadas e a valorização do ser humano, antes visto como uma peça de uma engrenagem, e hoje tido como o principal ativo organizacional, um diferencial competitivo, demonstram a preocupação das organizações em favorecer um ambiente de trabalho propício para o aumento da produtividade. A motivação profissional geralmente decorre de fatores, como: a coordenação e a liderança da chefia, os sistemas de gestão, as condições de trabalho, os salários almejados, além do recebimento de bons salários e a valorização da pessoa no ambiente em que se presta a função pública. Assim, a gestão das organizações públicas precisa passar por novas formas de gerenciamento que aborde questões de liderança, gestão de pessoas e motivação profissional em suas capacitações e treinamentos com o quadro de pessoal. Os servidores técnicos administrativos compõem o capital humano das organizações públicas e, por isso, devem ser valorizados constantemente. Este estudo objetiva analisar os vários critérios que compõem a motivação profissional dos servidores técnicos administrativos do *Campus* de Sumé/UFCG, e para isso utilizou-se de um suporte e aparato documental e bibliográfico, com pesquisa de campo e suas anotações num diário de campo, demonstrando a importância da motivação para a melhoria da qualidade do atendimento às demandas públicas na educação brasileira. Os resultados demonstraram que com motivação adequada os servidores farão um trabalho de melhor qualidade e se sentirão mais satisfeitos no ambiente de trabalho, o que pode transformar sua vida na íntegra e o aumento do bem estar de toda a organização. Assim, a motivação profissional dos técnicos administrativos do estudo de caso em questão depende de variáveis, como: valorização da chefia, capacitação constante, melhores salários, concurso interno de remoção, alocação correta dos servidores nos setores e menor carga horária, dentre outras de suma importância para qualquer servidor público. Observou-se ainda, que deve haver uma maior integração do setor gestão de pessoas com os técnicos administrativos do *Campus* de Sumé para que haja a diminuição dos entraves e dificuldades relacionadas as relações humanas no serviço público. Novos estudos devem ser feitos a respeito desta temática de vital importância para a gestão pública brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. Gestão de Pessoas. Satisfação profissional.

ABSTRACT

The importance of employee motivation in public or private companies and valuing human life, once seen as a piece of gear, and now considered the main organizational asset, a competitive advantage, demonstrate the concern of organizations to promote a work environment suitable for increasing productivity. The professional motivation usually stems from factors such as coordination and leadership of the leadership, management systems, working conditions, wages desired, in addition to receiving good wages and the appreciation of the person in the environment that lends itself to the public . Thus, the management of public organizations need to go through new forms of management that addresses issues of leadership, people management and motivation in their professional skills and training to the staff. Servers administrative staff make up the human capital of public organizations and, therefore, should be valued consistently. This study aims to analyze the various criteria that make up the professional motivation of technical administrative servers Campus Sumé/UFCEG, and for this we used a support and documentary and bibliographic apparatus, with field research and his notes in a diary, demonstrating the importance of motivation to improve the quality of care to public demands in Brazilian education. The results demonstrated that with proper motivation servers will do a better job and feel more satisfied at work, which can transform your life in full and to increase the welfare of the entire organization. Thus, the professional motivation of the administrative staff of the case study in question depends on variables such as: enhancement of supervision, constant training, better wages, internal competition for removal, correct allocation of servers in the sectors and lower workload, among other extremely importance to any public servant. It was also observed that there should be greater integration of people management industry with the administrative staff of the Campus Sume so there is a reduction of barriers and difficulties related to human relations in the public service. Further studies should be done regarding this issue of vital importance for the Brazilian public management.

KEYWORDS: Public Management. People Management. Job satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

FOTO 1 – Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido (UFCG/CDSA).....45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Perfil dos participantes da pesquisa.....	46
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Satisfação global dos técnicos administrativos com a organização.....	47
GRÁFICO 2 – Satisfação com o desenvolvimento da carreira.....	48
GRÁFICO 3 – Satisfação com a gestão e sistema de gestão.....	49
GRÁFICO 4 – Satisfação com as condições de trabalho.....	50
GRÁFICO 5 – Níveis de motivação.....	51
GRÁFICO 6 – Satisfação com o chefe/líder.....	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades humanas de Maslow.....	31
FIGURA 2 – Teoria da expectativa de Victor H. Vroom.....	32

LISTA DE SIGLAS

CDSA	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido
ERG	<i>Existence, Relationship e Growing</i> (Existência, Relacionamento e Crescimento)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de desenvolvimento humano
NUPAGRO	Núcleo de produção agropecuária
PLANEXP	Plano de expansão institucional da Universidade Federal de Campina Grande
UAEDUC	Unidade Acadêmica de Educação do Campo
UATEC	Unidade Acadêmica de Tecnologia e Desenvolvimento
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Breve Contextualização da Gestão Pública Brasileira.....	18
2.2	Considerações Gerais sobre a Gestão de Pessoas Contemporânea.....	23
2.3	Satisfação Profissional dos Servidores Públicos.....	24
2.4	Explicações sobre motivação e comportamento organizacional.....	27
2.4.1	Breve histórico da motivação.....	29
2.5	Teorias da motivação.....	29
2.5.1	Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow.....	30
2.5.2	Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom.....	31
2.5.3	Teoria dos dois Fatores de Herzberg.....	33
2.5.4	Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland.....	34
2.5.5	Teoria ERG (<i>Existence, Relationship e Growing</i>).....	34
2.6	Considerações sobre a motivação no serviço público.....	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1	Tipo de Pesquisa ou Tipo de Estudo.....	37
3.2	Local da Pesquisa.....	38
3.3	População e Amostra.....	39
3.4	Critérios de Inclusão e Exclusão.....	39
3.5	Instrumentos de Coleta de Dados.....	39
3.6	Procedimentos de Coleta de Dados.....	40
3.7	Processamento e Análise de Dados.....	41
3.8	Aspectos Éticos.....	42
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	44
4.1	Contextualização da Área de Estudo.....	44
4.2	Perfil dos Técnicos Administrativos do CDSA.....	46
4.3	Satisfação global dos técnicos administrativos com a organização.....	47
4.4	Satisfação com o desenvolvimento da carreira.....	48
4.5	Satisfação com a gestão e sistemas de gestão.....	49
4.6	Satisfação com as condições de trabalho.....	50

4.7	Níveis de motivação.....	50
4.8	Satisfação com o chefe/líder.....	51
4.9	Sugestões de melhorias para o CDSA/UFCG de acordo com os participantes da pesquisa.....	52
5	CONCLUSÃO.....	54
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICE.....	59

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública contemporânea vem sendo desafiada nos últimos anos a promover o desenvolvimento e uma gestão sustentável, num ambiente repleto de transformações correntes nos âmbitos ambiental, econômico, político e social. Adicionadas a essas mudanças, têm-se fenômenos como a reestruturação produtiva, o avanço tecnológico e as crises financeiras e ambientais, afetando um mundo cada vez mais interrelacionado pelo fenômeno da globalização que desafia as instituições públicas e privadas a mudarem seus modos de ser e de agir, como formas de manutenção ou desenvolvimento.

Assim, tem-se que a mentalidade da sociedade apoiada pelo avanço dos meios de comunicação, proporciona cidadãos mais exigentes, conhecedores de seus direitos e deveres e que demandam serviços de qualidade em troca do pagamento dos impostos cobrados.

O Estado, então, passa a ser desafiado a repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública vigente, o qual necessita de profundas reformas de modo a tornar a “máquina” pública mais eficaz, eficiente e efetiva. Estas reformas evidenciam e envolvem vários aspectos: desde ajustes fiscais ao fortalecimento do papel de regulação e coordenação do Estado (MARQUES, 2009). Especificamente no Brasil, essas reformas administrativas já vêm sendo realizadas nas últimas décadas.

Em resposta as emergências externas há a percepção de transição entre três tipos de administração pública: da gestão patrimonialista para a burocrática e dessa para a gerencial. Atualmente, vive-se a era da administração pública gerencial que emerge na segunda metade do século XX como resposta às mudanças de paradigmas vivenciados, e é caracterizada como sendo mais flexível, objetivando aumentar a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos, a partir da necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário direto (MARQUES, 2009).

O tema “satisfação profissional dos servidores públicos” aborda aspectos como: motivação para o trabalho, satisfação com o ambiente de trabalho e com o chefe, satisfação com o desenvolvimento da carreira, com a gestão e seus sistemas, da entidade em estudo. Todavia, para fins deste estudo abordar-se-á apenas a motivação dos funcionários.

Neste contexto e partindo-se destas perspectivas, o problema primordial deste estudo foi como analisar a satisfação profissional dos servidores técnicos administrativos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), *Campus Sumé/UFCG* – Paraíba.

Esta pesquisa buscou contribuir para a melhoria da gestão pública contemporânea da região do cariri paraibano, no município de Sumé - Paraíba, especificamente no *Campus* do CDSA/UFCG, reforçando a importância de uma gestão pública eficiente com ênfase em gestão de pessoas e na satisfação dos seus servidores.

A gestão de pessoas tem alcançado novos espaços na gestão pública atual de todos os níveis de governo (federal, estadual e municipal), o que a faz passar por constantes transformações em busca de uma gestão mais sustentável (gestão equilibrada financeiramente e com realizações estruturais) e adaptada às novas exigências da sociedade.

Justificou-se pela necessidade de alcance de novas ferramentas para as administrações públicas como forma de inserção de maiores análises a respeito da satisfação profissional dos funcionários públicos em geral, além da obtenção de novos estudos sobre esta temática, ainda escassa no ambiente acadêmico. Justificou-se por fim, como forma de analisar a satisfação profissional dos servidores públicos (técnicos administrativos) do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, *Campus Sumé/CDSA*, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) - Paraíba, como forma de contribuir para diagnosticar a estrutura atual da gestão pública, com foco na gestão de pessoas e na satisfação profissional dos servidores públicos desta instituição, servindo como parâmetros para outras instituições de igual magnitude.

Assim, para que as organizações cresçam é indispensável que estas desenvolvam os seus recursos humanos, com o uso de treinamentos e capacitações como uma prática constante em seu cotidiano organizacional, pois se tais práticas não forem adotadas podem provocar perdas na produtividade, qualidade dos produtos/serviços, estresse, baixo desempenho e insatisfação com as condições de trabalho.

Neste contexto, a sociedade civil está envolvida, o que contribui para a construção de novas relações sociais e econômicas em que vivemos. Portanto, é necessária a descoberta da importância de um servidor público motivado e satisfeito, para que se tenha o real olhar sobre as mudanças causadas na implantação de uma gestão pública eficiente ligada à satisfação profissional dos funcionários do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), *Campus Sumé/UFCG*, mas que podem servir de base para uma gama de funcionários públicos em geral, o que pode proporcionar a melhoria do bem estar e da

situação profissional dos servidores públicos, e demonstra ainda, aprendizado e troca de experiências, com o estudo dos conceitos de gestão de pessoas e satisfação profissional.

Observar a administração pública hoje significa o dever de analisar quais as formas de melhoria da gestão de pessoas nas organizações públicas no tecido social como forma de satisfação dos anseios da sociedade. Nesse sentido, aparece o Estado como um parceiro e um interlocutor privilegiado para a análise das ações que contribuem para o dinamismo da gestão de pessoas nas organizações públicas.

Quanto ao objetivo geral deste estudo buscou-se analisar a satisfação profissional dos servidores técnicos administrativos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), *Campus Sumé*, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) – Paraíba. E quanto aos objetivos específicos: contextualizar a gestão pública contemporânea, com foco na gestão de pessoas no serviço público; construir, baseado em dados coletados, o grau de satisfação profissional dos servidores técnicos administrativos do Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDSA), *Campus Sumé*, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) – Paraíba; e propor através dos dados coletados, sugestões de melhorias com base nas percepções dos respondentes.

O trabalho está dividido em: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados, conclusão, referências e apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breve Contextualização da Gestão Pública Brasileira

A gestão pública contemporânea vem sendo cada vez mais pressionada e desafiada frente aos novos paradigmas do mundo moderno. Numa realidade marcada pelo avanço da ciência, dos meios de comunicação, das telecomunicações, da robótica, da globalização, das necessidades organizacionais e da sociedade, exigem profundas mudanças nos Estados e governos.

Para Dagnino (2009, p.71), “a administração pública tem como premissa a separação entre o político (*politics*) e o administrativo; o mundo da política (*politics*) e o das organizações; a tomada de decisão e a implementação”. Com isso, observa-se que existe uma separação entre o político e o técnico, portanto, o ideal seria que um político que também entendesse das técnicas administrativas.

A gestão pública refere-se aos interesses da sociedade, já que os serviços públicos postos a disposição dos cidadãos são gerenciados pelos gestores que gerenciam os recursos coletados de forma direta ou indireta, resultante da capacidade contributiva de cada segmento social e econômico.

Portanto, em termos conceituais, a administração pública para Meirelles (2003, p. 63):

é “todo aparelhamento do Estado preordenado a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Percebe-se que o fim a ser alcançado pela administração pública será sempre satisfazer as necessidades da coletividade, contribuindo assim para a busca do bem estar social e o alcance da cidadania.

No contexto atual, nota-se que uma crescente preocupação por uma administração pública mais efetiva e transparente tem conseguido destaque nos debates não só a nível nacional, mas também internacional, e que estes vão além das esferas econômica, social, política e ambiental.

Portanto, ao se explanar a evolução histórica da gestão pública brasileira, Bresser Pereira e Spink (2001), demonstram que a base inicial é a administração patrimonialista, passando pela burocrática até chegar a gerencial, onde de forma detalhada, têm-se:

- a) Administração patrimonialista: diz respeito a transformação dos cargos públicos em favoritismo político, com pouco controle central pelo governo, proporcionando a multiplicação de órgãos públicos e sua feudalização por interesses privados entre os anos de 1891 e 1930;
- b) Administração burocrática: modelo usado a partir dos anos 30 trouxe a ênfase no controle, na centralização de decisões, na hierarquia voltada ao princípio da unidade de supervisão com rotinas rígidas e controle total dos processos administrativos; e
- c) Administração pública gerencial: surge nos anos 80, enfatizando o cliente ou cidadão como um beneficiário dos serviços e produtos das organizações públicas. Busca a descentralização das ações organizacionais, o controle do desempenho organizacional, por meio de desempenho e a delegação de responsabilidade aos gestores públicos.

Existe ainda nas formas de administração pública, a denominada administração participativa, onde todos os colaboradores participam, todos têm vez e podem explanar a sua opinião; descentralizado poderes, democratizando decisões e tornando mais transparente todos os processos e rotinas administrativas, propiciando a popularidade e a democracia da gestão.

O artigo 6º, do decreto-lei nº. 200/67 diz que planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle são os princípios fundamentais que devem nortear a atividade operacional na administração pública e em seus modelos de gestão. Têm-se que as atividades desempenhadas pela gestão pública consistem na execução de planos, políticas e programas de governo, visando o bem estar da população e a satisfação da sociedade, dos funcionários públicos e de toda a sua equipe, o que remonta muitas vezes a entraves administrativos que devem ser enfrentados e vencidos pelos gestores profissionais.

Retratando algumas mudanças específicas no campo político brasileiro, Leite Junior (2009), aponta uma série de transformações de 1985 até os dias atuais, as quais evidenciaram profundas mudanças de paradigmas políticos, como a seguir:

- A Constituição de 1988, enfatizando avanços no campo dos direitos individuais;
- A consolidação do processo de construção de um Estado de Direito e de fortalecimento das instituições públicas;
- A implantação da Lei Complementar de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000, que fixa limites para gastos com pessoal e endividamento público, e ainda cria mecanismos de responsabilização penal para gestores públicos que não a cumprirem; e

- A presença de políticos eleitos provenientes da classe operária, evidenciando a vontade popular e concretizando a democracia.

Já no campo econômico-social, ainda conforme Leite Junior (2009), evidencia-se os seguintes acontecimentos:

- Vários planos de estabilização monetária fracassados;
- Abertura da economia e a inserção do país na ordem econômica internacional;
- Retorno dos investimentos públicos e privados; e
- O avanço nas políticas sociais com melhoria das condições básicas de vida da população.

Tais transformações, somada a vários eventos como a reestruturação produtiva e capitalista, o avanço tecnológico, estabilizações econômicas, crises financeiras e o fenômeno da globalização alteraram radicalmente os modos de atuação e orientação de empresas e instituições públicas e privadas.

Bergamini (2008) explana a vida organizacional, onde demonstra que atualmente os trabalhadores encaram a importância do trabalho na sua vida pessoal como apenas um meio de subsistência, e não como anteriormente, visto como fonte de aumento de auto estima e de realização pessoal. Ressalta ainda, que a maioria dos trabalhadores, devido às mudanças implementadas pelas organizações que passam a gerar ansiedades e ameaças, os tornam despreparados para lidar com as novas exigências do mercado.

No tocante a motivação dos colaboradores, Vergara (2006), considera que a motivação é fascinante, porque as organizações necessitam de pessoas motivadas para que o binômio produtividade/qualidade exista. Portanto, investir na motivação dos colaboradores é investir no capital intelectual da organização como forma de diferenciação num mercado cada vez mais competitivo. Assim, cabe ao gestor buscar a motivação de seus comandados para que alcance os maiores benefícios possíveis, e com isso, a lealdade destes e o cumprimento das metas por todos os envolvidos no processo produtivo.

Portanto, a gestão pública contemporânea vem enfrentando várias mudanças decorrentes dos mecanismos de controle que estão sendo aplicados no gerenciamento de suas atividades, bem como uma maior participação dos cidadãos referente às questões relacionadas a esfera governamental, possibilitando com isso uma maior clareza, transparência e responsabilidade a respeito das ações administrativas dos gestores da coisa pública.

Percebe-se que os cidadãos estão cada vez mais conscientes de seus direitos e deveres, e buscam na transparência, eficácia e eficiência da gestão pública formas de obtenção de informações sobre o destino do dinheiro arrecadado pelo pagamento de todos os impostos diretos e indiretos que são retirados diuturnamente de seus salários ou rendas alcançadas.

Assim, deve-se repensar a questão da governança e do modelo de gestão pública, elevando o nível desta gestão (disponibilizando cada vez mais bens e serviços com menos recursos) e ao mesmo tempo efetivando mecanismos inovadores para alcançar excelência operacional e melhoria no relacionamento com a sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Portanto, têm-se que a atividade de administrar, segundo Chiavenato (2004) envolve 03 (três) tipos de habilidades: (1) Humanas, referente à interação com as pessoas, com o relacionamento interpessoal; (2) Técnicas, correspondentes ao conhecimento especializado e; (3) Conceituais, relacionadas à visão sistêmica da organização como um todo. Geralmente os gestores públicos apresentam as habilidades humanas, relacionadas à liderança carismática, por meio da qual conseguem persuadir votos e pessoas na busca por seus maiores objetivos eleitorais e financeiros.

No campo da Administração é fundamental efetivar e interpretar objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle. Se nas empresas privadas o foco é o lucro, nas instituições públicas o foco é o bem comum da população. Mas do mesmo jeito, é preciso prospectar cenários, monitorar informações ambientais, ter visões e posicionamentos estratégicos, ter atitude empreendedora, proativa, criativa e inovadora (OLIVEIRA, 2009).

Os gestores públicos muitas vezes desconhecem teorias e práticas administrativas atuais, o que provoca a não profissionalização deste tipo de gestão. É necessário que o gestor público tenha um perfil que esteja voltado para o mundo, pois precisa conhecer economia, contabilidade e política internacional, como as crises econômicas que assolam ou podem vir a afetar tragicamente as economias emergentes. Outros tipos de conhecimentos relacionados ao direito, como o administrativo e o financeiro que envolvem as organizações também são demandados pelo gestor público e sua equipe técnica. Conhecimentos de contabilidade, sociologia e educação devem ser alcançados pelo gestor público. E ainda, noções sobre a ciência política: entender de governo, da ação política, governabilidade, dos contextos que envolvem os atores sociais e suas necessidades básicas.

Além de conhecimento técnico, é preciso que os gestores compreendam de forma sistêmica seu ambiente interno e externo de atuação, de modo a considerar e atender todos os aspectos envolvidos no bem estar social. Deve raciocinar do geral para o particular e, depois,

vice-versa; deve posicionar-se dentro de um contexto maior do que sua organização apresenta no momento; deve focar as ações, estratégias e oportunidades que as organizações podem, devem e precisam fazer em qualquer situação vivenciada pelos gestores públicos durante o período de seu mandato.

Diante de tantas habilidades, o autor Dagnino (2009, p.51) define:

o gestor público é aquele profissional cuja especificidade consiste fundamentalmente na sua capacidade de traduzir, interpretar ou “decodificar” para uma “lógica” e “racionalidade” empresariais o conteúdo e forma de implementação das políticas públicas. Sua atuação deve estar orientada para as políticas sociais e, também, para o conjunto de políticas que possuem um caráter mais propriamente empresarial na medida em que se referem a atividades desempenhadas pelo aparelho de Estado na interface com o âmbito privado.

Com tantos atributos e capacitações requeridas, observa-se que o gestor público se tornou um profissional “em falta no mercado”.

Para Bresser Pereira e Spink (2001), as principais vertentes da excelência em gestão pública são:

- a) Gestão centrada no cidadão: busca atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos;
- b) Gerência de processos e informações: transforma os insumos em produtos e serviços com alto valor agregado, onde tais atividades e processos são interligados pela informação;
- c) Envolvimento de todos: capacidade de gerentes e gerenciados de trabalharem de forma integrada e harmônica;
- d) Gestão participativa: atitude gerencial de liderança que busca o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade, o potencial diferenciado, os interesses individuais e coletivos para a sinergia das equipes de trabalho;
- e) Valorização das pessoas: busca o comprometimento das pessoas com a valorização do indivíduo, que de forma ampliada contribui para o sucesso de qualquer organização;
- f) Visão de futuro: demonstra o futuro desejado para a organização e age de forma contínua para que as ações cotidianas contribuam na construção desse futuro;
- g) Gestão pró-ativa: Demonstra a noção de antecipação e resposta rápida as mudanças do ambiente, propiciando riscos e antecipando-se no atendimento às novas demandas dos interessados;
- h) Aprendizado: executa práticas e instrumentos de avaliação e melhoria contínua como estratégia de melhoria da qualidade da gestão pública e de se atingir a excelência gerencial e o alto desempenho; e

i) Foco em resultados: é considerado o fator primordial de avaliação de uma organização. Insere a organização na escala que vai do fracasso ao sucesso.

Ressalta-se assim, que a maioria dos servidores públicos só se preocupa com habilidades políticas, e não habilidades humanas e técnicas, provocando a ineficiência dos serviços públicos ofertados à sociedade.

Neste ínterim, os gestores públicos devem se preocupar com uma maior capacitação de seu quadro funcional, como forma de gerar satisfação profissional, e por consequência, melhor qualidade de vida no trabalho, o que gera aumento da qualidade do atendimento público. Preocupando-se ainda com a sua própria formação profissional, que envolve cursos, palestras, treinamentos em geral, envolvendo temas como educação, contabilidade, rotinas administrativas, processos licitatórios e auditoria pública.

2.2 Considerações Gerais sobre a Gestão de Pessoas Contemporânea

Na contemporaneidade, o setor de recursos humanos está sendo pouco a pouco substituído pelo setor denominado de gestão de pessoas, que abrange além de fichas cadastrais dos funcionários, documentos, treinamentos e capacitações, como formas de motivar os funcionários, e de forma geral, toda a organização com resultados humanos e profissionais adequados.

Para Marconi (2008, p. 78):

a política de recursos humanos (**ou ampliadamente gestão de pessoas** - grifos do autor) constitui, simplificada, uma estrutura de incentivos, tanto estímulos positivos como outros associados à cobrança de resultados, ambos os quais visam à melhoria do desempenho das organizações. É fundamental sempre recordar essa definição, pois seu reconhecimento e sua consideração já são um passo importante para o sucesso das políticas escolhidas e implementadas.

A gestão de pessoas é tida como uma evolução das áreas denominadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX, tendo similaridades com outras que também vêm se popularizando no mundo empresarial, como a Gestão de Talentos, a Gestão de Parceiros e a Gestão do Capital Humano (GIL, 2010, p. 17).

(...) a gestão de pessoas constitui uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que apropriadamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vem sendo oferecidos por instituições especializadas. De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus

empregados realmente como parceiro, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento (GIL, 2010, p. 24).

Contudo, a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação dos funcionários que atuam nas organizações públicas ou privadas para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Tem-se que uma organização pública pode estimular um sentimento de orgulho nos funcionários e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo. Em decorrência do seu foco histórico ao treinamento, as organizações públicas estão dispostas em contribuir para o aumento intelectual do trabalhador e para o seu sentimento de realização pessoal no trabalho que executam com satisfação (COELHO, 2004).

Contudo, a qualificação profissional imposta atualmente aos servidores públicos perpassa as breves habilidades administrativas, chegando até a formação de líderes e pessoas empenhadas em coordenar equipes, processos e mudanças organizacionais. Neste contexto, a questão do desenvolvimento de lideranças na gestão pública para Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010, p.77), é que:

o desenvolvimento de liderança para a gestão pública direciona alguns desafios, dentre os quais: a concepção contemporânea do papel do líder; programas de treinamento que viabilizem o desenvolvimento de comportamentos que possibilitem uma liderança participativa na qual o funcionário sinta-se parte integrante nas decisões e com isso comprometido frente aos programas de qualidade do serviço público e conseqüentemente à gestão de qualidade pública.

Todavia, é a motivação pessoal e profissional que garantem geralmente a qualidade nas ações propostas e desenvolvidas pelos servidores públicos. Neste ínterim, o trabalho em equipe, a liderança participativa, a integração do setor de gestão de pessoas, a educação corporativa e os programas de incentivos financeiros são importantes para que os funcionários se sintam satisfeitos profissionalmente.

Com isso, verifica-se que o setor de gestão de pessoas passa a ter uma função primordial dentro das organizações, buscando trazer a satisfação profissional a todos os funcionários, com a implementação de políticas de incentivos, programas e metas adequados aos funcionários, que buscam satisfação profissional e pessoal.

2.3 Satisfação Profissional dos Servidores Públicos

Sabe-se que os estudos sistematizados sobre satisfação no trabalho iniciaram-se na década de 1930, de acordo com estudos de Klijn (1998), e desde esta época têm despertado o interesse de pesquisadores das mais diferentes áreas de conhecimento.

Quando se fala em satisfação profissional, visa-se um trabalhador disposto a ofertar o seu melhor serviço/produto em busca dos objetivos propostos pela organização, seja ela privada ou pública. Assim, sabe-se que os maiores beneficiados com a satisfação profissional do funcionário é o cliente, que em instituições públicas, é qualquer cidadão comum, o qual busca serviços de qualidade e prestados com a maior educação, eficiência e presteza possível pelos servidores públicos.

Para Grönroos (1995), um serviço é como uma série de atividades que acontecem durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com objetivo de atender a uma necessidade do cliente/consumidor.

Já Téboul (1999) diz que a prestação de serviço é como uma “caixa preta”, onde a entrada é um cliente/consumidor com uma necessidade ou problema, e a saída é quando se atinge os objetivos deste mesmo cliente, que sai com sua necessidade ou problema satisfeito.

Portanto, um bom atendimento na prestação de serviços públicos é fundamental para que exista um relacionamento entre os servidores públicos e a sociedade, o que provocou crescimento de capacitações e treinamentos nas organizações públicas por parte dos gestores públicos. O gestor observou que os funcionários são o bem mais valioso nas instituições públicas e que estes são os maiores responsáveis pela transmissão dos problemas enfrentados pela população e que buscam sempre a solução imediata dos serviços/demandas sociais de todas as classes econômicas com qualidade e profissionalismo.

Crosby (1992) define a qualidade como a conformidade com os requerimentos dos clientes. Portanto, a qualidade existe quando o cliente fica satisfeito com a sua aquisição.

Ainda para Téboul (1999), o melhor meio de medir a qualidade de seu serviço é conhecer a percepção que o cliente tem do que você faz, ou do valor que ele lhe concede em determinado momento.

Nóbrega (1997) remonta algumas lições de qualidade como: é aquilo que os clientes percebem; que a qualidade em serviços não pode ser separada do processo de produção e entrega; que a qualidade é produzida de forma local nas interações cliente-fornecedor; que todos contribuem para a qualidade observada pelo cliente; que a qualidade deve ser monitorada por todos os membros da organização e que o *marketing* externo deve ser considerado na gestão da qualidade do produto/serviço ofertado pela organização.

Já o autor Normann (1993) diz que só se tem qualidades nos serviços ofertados se estes conseguirem atender a todos os anseios dos usuários, deixando-os com alto grau de satisfação.

Assim, nota-se que entre os vários conceitos de qualidade, encontra-se imbricado o conceito de satisfação. Neste ínterim, para Nóbrega (1997), satisfação é a diferença entre a forma que determinado cliente é tratado e a forma que este espera ser tratado; são levados em consideração aspectos, atividades e informações que aumentam a compreensão do valor potencial de certo produto ou serviço.

Para Fraser (1983 *apud* Martinez e Paraguay, 2003, p. 2):

satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

Já para Locke (1976 *apud* Brief, 2001), satisfação profissional foi definida como um estado emocional prazeroso resultantes da apreciação de seu trabalho.

Com isso, existem várias influências na satisfação profissional, que podem incluir desde: o ambiente, a higiene, a segurança no trabalho, o estilo de gestão e da cultura, o envolvimento dos trabalhadores, a capacitação e o trabalho autônomo de grupos, entre muitos outros.

Ainda para Fraser (1983 *apud* Martinez e Paraguay, 2003, p. 2):

satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. As conceituações mais frequentes referem-se a satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos.

Neste contexto, Marconi (2008, p. 73) diz que deve haver “o desenvolvimento de programas de qualidade de vida que possibilitem ao servidor sentir-se mais satisfeito e estimulado no ambiente de trabalho e que demonstre que o salário não é o único incentivo, em relação aos servidores, do qual dispõe a empresa”.

Cabe ao gestor público valorizar todos os funcionários como parceiros da entidade, pois estes correspondem ao capital intelectual da instituição, que tende a aumentar quanto mais valorizados profissionalmente forem estes funcionários. Assim, para Moraes (2001), o capital intelectual tem como foco de análise a pessoa, considerando-o um conjunto de conhecimentos que cada pessoa acumula, além de ser subjetivo, já que há a valorização do ser humano, envolvendo a emoção e a razão. E ainda, sobre um conceito de capital intelectual, Stewart (1998) diz que este é o material intelectual, a informação, o conhecimento, a

propriedade intelectual e a experiência, que pode ser utilizados na geração de riqueza nas organizações em geral.

De acordo com Gil (1997, p. 18), a qualidade no atendimento diz respeito à eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação de seus anseios e desejos constantes de consumo. Assim, presume-se que em atendimento não importa o nível hierárquico do funcionário na organização, pois qualquer pessoa que tenha contato direto ou indireto com o cliente pode ser considerada na função de atendimento, a qual deve ser exercida com eficiência, economicidade e eficácia.

Neste contexto, Sandroni (2005, p. 284), conceitua eficácia como fazer o que necessita ser feito para alcançar determinado objetivo; já eficiência refere-se ao resultado adequado do trabalho de um funcionário.

Por isso, a busca por eficácia e eficiência deve ser feita não só pelos funcionários de organizações privadas, mas também das públicas, para que assim se tenha serviços/produtos de qualidade e com maior grau de excelência.

Já ao se falar sobre satisfação profissional, é impossível não lembrar-se de qualidade de vida. Assim, para Gil (2010, p. 46):

hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho.

Assim, nota-se que é necessária por parte dos gestores públicos uma maior preocupação com a satisfação profissional dos servidores públicos, pois estes precisam estar satisfeitos para que prestem cada vez mais um melhor atendimento e forneçam todas as informações necessárias à sociedade. Por isso, devem ser valorizados em termos financeiros, humanos e sociais, para que sejam a imagem de uma gestão pública eficiente, profissional e humana, gerando retornos positivos para a sociedade em geral.

2.4 Explicações sobre motivação e comportamento organizacional

Na contemporaneidade, a palavra motivação pode receber vários significados diferentes. Todavia, faz-se-á um breve estudo a respeito desta temática e expõe-se alguns destes significados.

Para Bergamini (2008), o terminologia motivação é empregada como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, vontades, necessidades, etc. Assim, quando se estuda o comportamento humano observa-se que há uma força interna que impulsiona as pessoas a agirem para concluir as situações.

Já para Robbins (2008, p. 342), “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. Portanto, está motivado é ter ânimo para executar as ações necessárias para o alcance dos objetivos e metas da entidade.

Vergara (2006), diz que motivação é uma força, uma energia que impulsiona na direção de algo, é intrínseca.

A motivação, considerada como um processamento que se dá no interior das pessoas, tem como sua principal característica ser um potencial de força cuja origem é intrínseca. [...] Liberar o potencial motivacional de cada um implica reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante de autonomia e satisfação pessoal (BERGAMINI, 2008, p. 34).

Com isso, vê-se que a motivação depende de cada pessoa, é tido como um processo interior, cada pessoa pode ter motivações diferentes.

E Maximiano (2005), diz que a motivação é a energia que movimenta o comportamento e possui propriedades de direção (objetivo do comportamento motivado), intensidade (magnitude da motivação) e permanência (duração da motivação).

Porém, ao se falar em motivação remonta-se sempre a comportamento. Segundo Mantovani e Rios (2002), comportamento é o modo, a forma de se comportar, são as ações, atitudes e reações para as pessoas e situações as mais diversas.

Para Machado da Silva (2012), compreende-se que divergentes motivações proporcionam ao indivíduo divergentes comportamentos, dependendo do quanto a pessoa está motivada em certo período de sua vida, pois assim ela terá comportamentos diferentes para agir, falar, reagir e pensar devido a suas reais necessidades e desejos.

Compreender o comportamento motivacional é considerado como algo variável mesmo quando diz respeito a uma única pessoa. Essa variabilidade de necessidades e objetivos exige cautela quanto ao estabelecimento de um padrão claro de identificação do comportamento motivacional. Por isso, o trabalho de procurar uma única razão que ofereça a resposta certa não é, no geral, caracterizada com facilidade. (BERGAMINI, 2008, p. 35).

Assim, provavelmente a motivação levará o indivíduo a um comportamento positivo ou negativo. Se a pessoa estiver motivada, provavelmente ela terá comportamentos positivos e

alcançarão resultados positivos para as organizações; já quanto à pessoa está desmotivada, os resultados alcançados pelo colaborador podem não ser alcançados ou ter resultados ínfimos.

De acordo com Chiavenato (2004), a ação de cada pessoa é determinada por meio das forças impulsionadoras que são despertadas por seus desejos, interligados com a sua auto estima em determinado momento.

2.4.1 Histórico da motivação

Sabe-se que em períodos anteriores a revolução industrial, os trabalhadores possuíam o medo incerne em seu ser, pois todas as motivações provinham de punições físicas e psicológicas e restrições financeiras. Todavia, com o surgimento da revolução industrial objetivou-se aumentar a produtividade, a lucratividade, a eficiência e eficácia nos processos produtivos, e para isso, foi necessário conseguir novas formas de motivação profissional em seu cotidiano organizacional. Os trabalhadores foram alocados para as funções adequadas nas organizações, mas o dinheiro ainda era tido como o principal motivador para todos.

Com isso, surge o modelo das relações humanas de Elton Mayo e outros pesquisadores. Para Bergamini (2008), tal filosofia administrativa defendia que a melhor maneira de motivar os empregados era valorizar o comportamento social, já que o tédio e a repetitividade das tarefas diminuía a motivação e os contatos sociais propiciam e mantêm a motivação. É bom deixar claro, que este modelo pode servir como forma de manipulação dos trabalhadores, pois podem camuflar as verdadeiras intenções do gestor.

Já Stoner e Freeman (1999) explanam que assim como o modelo tradicional, o modelo das relações humanas resumia sobremaneira a motivação a um único fator, ou a dinheiro a as relações humanas em qualquer situação.

Neste contexto, aparece o modelo de administração dos recursos humanos com novas metodologias, considerando os trabalhadores como indivíduos com objetivos motivacionais diferentes entre si, habilidades e talentos diversos.

2.5 Teorias da motivação

Detalharemos a seguir as principais teorias da motivação humana, com enfoques diferenciados, mas que não agregam em si a total verdade sobre o tema, já que ainda atualmente, existem divergências de opiniões.

2.5.1 Teoria da Hierarquia das necessidades humanas de Maslow

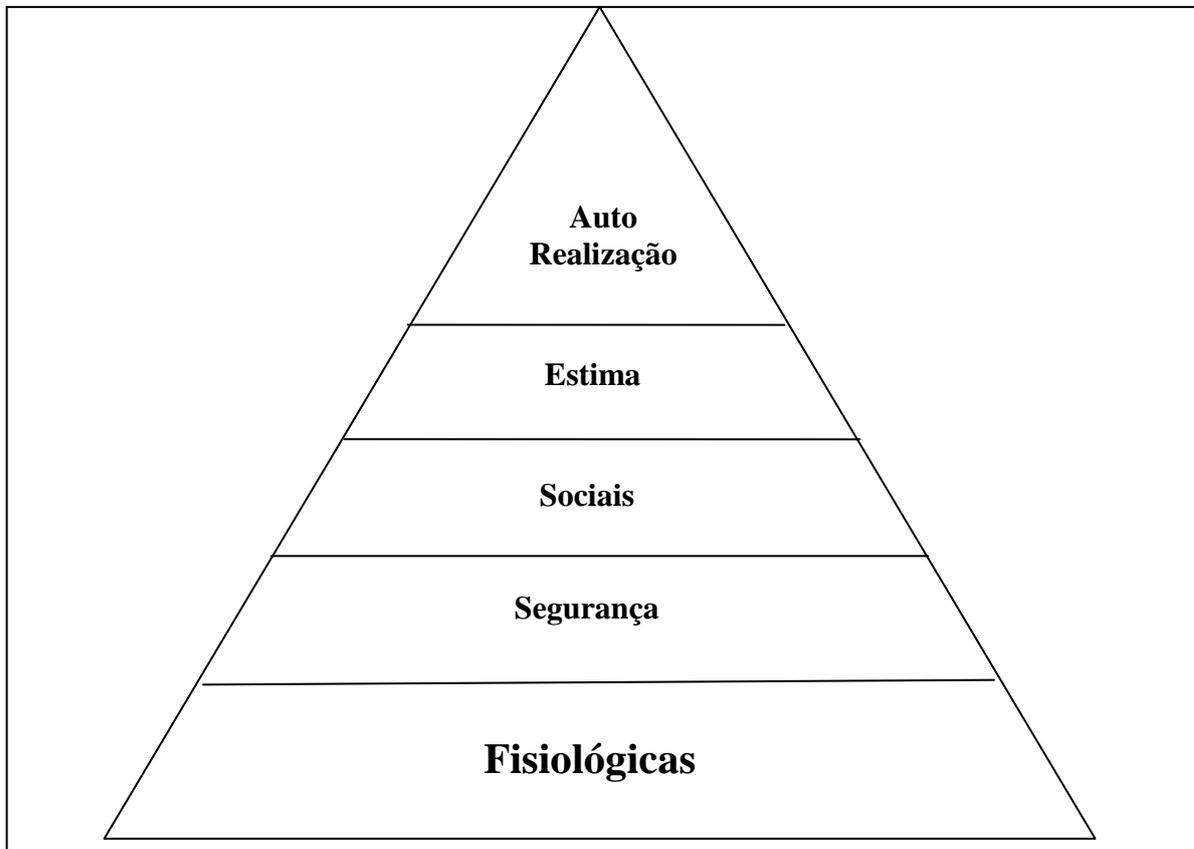
Abraham Maslow é considerado o criador da teoria da hierarquia das necessidades humanas, devido as suas observações como psicólogo clínico, enfatizando o estado de carência das pessoas.

Maslow afirma que cada ser humano possui intrinsecamente uma hierarquia de 05 (cinco) necessidades, as quais são:

- 1) Necessidades fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- 2) Necessidades de segurança: segurança e proteção contra danos emocionais e físicos.
- 3) Necessidades sociais: afeição, sensação de pertencer a um grupo, aceitação, amizade.
- 4) Necessidades de estima: fatores interno (respeito próprio, autonomia e realização) e fatores externos (status, reconhecimento e atenção), na busca por uma auto imagem positiva.
- 5) Necessidades de auto realização: busca do desenvolvimento integral da potencialidade individual. Intenção de se tornar quem se quer, incluindo crescimento e autodesenvolvimento.

Esta hierarquia das necessidades é classificada em duas classes: necessidades primárias satisfeitas internamente (necessidades fisiológicas e de segurança) e secundárias satisfeitas externamente (necessidades sociais, de estima e auto realização).

Para Robbins (2004), na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, à medida que cada necessidade é satisfeita, a próxima se torna a dominante. Esta teoria sugere diz que todas as necessidades não devem ser satisfeitas por completo, pois poderia desaparecer a motivação. Portanto, o indivíduo busca o constante deslocamento para o topo da pirâmide, para que assim possa ter o máximo de necessidades atendidas, como: a estima, os fatores sociais, segurança e necessidades fisiológicas.

FIGURA 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Robbins (2004, p. 27).

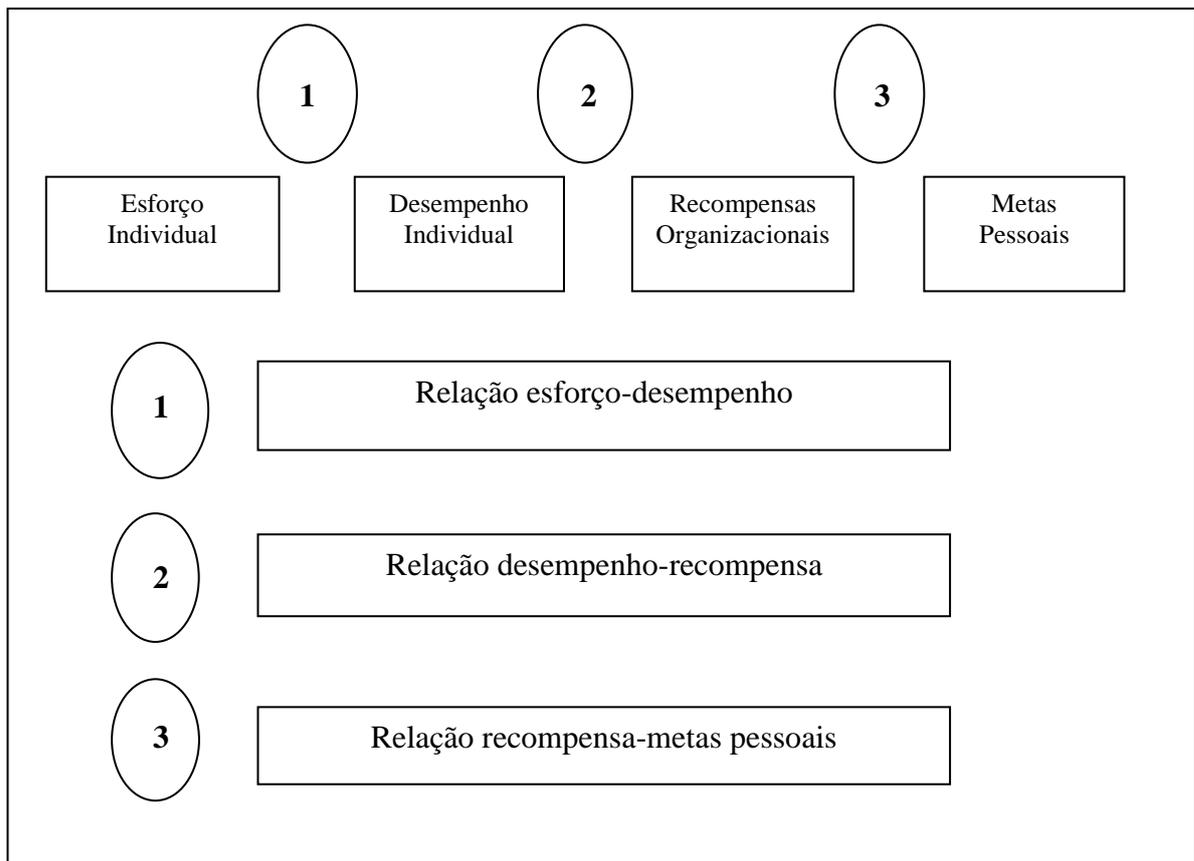
Assim, observa-se que na base da pirâmide na hierarquia das necessidades de Maslow estão as necessidades primárias do ser humano, enquanto que na parte mais alta da pirâmide estão as necessidades consideradas de maior maturidade motivacional e que indica que todas as outras necessidades humanas já foram conseguidas.

2.5.2 Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom

Esta teoria foi desenvolvida por Victor H. Vroom em 1964, considerando basicamente a visão econômica do ser humano, onde as pessoas são vistas como seres individuais com vontades e desejos diferentes quanto ao trabalho, o que provoca a tomada de decisão de acordo com o momento vivido e as variáveis disponibilizadas em determinado tempo.

Para Bergamini (2008), a teoria da expectativa diz que a força da tendência para agir de certa forma depende da força da expectativa de que a ação conseguirá algum resultado, e da atração que este resultado provoca na vida do indivíduo.

FIGURA 2 – Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom



Fonte: Robbins (2007, p. 148).

Com isso, nota-se que existem 03 (três) forças básicas que atuam dentro do indivíduo na busca por produtividade, as quais são: objetivos individuais, relação entre produtividade e alcance dos seus objetivos pessoais e a capacidade de influência nos níveis de produtividade pelo próprio indivíduo, quando este acredita poder realmente influenciar.

Para Robbins (2007), a teoria da expectativa diz que um funcionário se sente motivado a exercer um alto grau de esforço quando isto resultar em boa avaliação de desempenho; e boa avaliação de desempenho proporcionará recompensas organizacionais, como: bonificações, melhoria salarial, promoção e atendimento de suas metas pessoais por meio destas recompensas.

Com relação à motivação individual, Maximiano (2005) diz que para produzir em determinado momento a motivação depende dos objetivos individuais e da percepção da utilidade do desempenho individual como forma de atingir objetivos pré-estabelecidos.

2.5.3 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores surgiu a partir de um estudo feito com cerca de 200 (duzentos) engenheiros e contadores de várias indústrias da área de Pittsburgh, nos Estados Unidos por Herzberg. Assim, para Robbins (2008), o estudo procurava levantar dados sobre atitudes no trabalho que propiciasse a dedução de hipóteses sobre o comportamento dos seres humanos.

Para Herzberg, a satisfação e a insatisfação no trabalho são provenientes dos fatores higiênicos e dos motivacionais.

Quanto aos fatores higiênicos, Vergara (2006), diz que estes estão no ambiente de trabalho e são extrínsecos às pessoas, como os salários, os benefícios sociais, os modelos de gestão e a segurança no trabalho. Portanto, a existência destes fatores não provoca satisfação e nem insatisfação, porém, se inexistentes causam a insatisfação no trabalho.

Herzberg demonstra que os fatores higiênicos não provocam uma estratégia sólida de motivação, por rapidamente chegarem ao ponto de diminuição do retorno do trabalho.

Ainda para Vergara (2006, p. 45), os fatores motivacionais “se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação”. Portanto, estes fatores dizem respeito ao conteúdo do cargo exercido, às tarefas e as atividades interligadas ao cargo em si. São tidos como fatores intrínsecos e que geram satisfação e felicidade, provocando o autodesenvolvimento que induz às responsabilidades, ao senso de realização e às perspectivas de evolução.

Portanto, constata-se que existem várias maneiras de motivar as pessoas, como por exemplo, o atendimento das necessidades humanas por meio da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Todavia, deve-se considerar que as pessoas podem reagir das mais variadas formas quando expostas às diversas situações.

2.5.4 Teoria das Necessidades Aprendidas de David McClelland

De acordo com Robbins (2008), McClelland ratificou três necessidades como as principais fontes de motivação humana, a saber: a realização, a afiliação e o poder.

Ainda para Robbins (2008, p. 346), têm-se que:

a **necessidade de realização** (nAch) é o impulso de destacar-se, realizar em relação a um conjunto de padrões, esforçar-se para ser bem sucedido; a **necessidade de afiliação** (nAff) é o desejo de amizade e relações interpessoais próximas; e a **necessidade de poder** (nPow) como a necessidade de fazer os outros se comportarem de maneira que, em outras circunstâncias, não se comportariam.

Para McClelland, os grandes realizadores possuem um maior desejo de fazer as coisas da melhor forma possível, onde buscam encontrar soluções e assumem responsabilidades pelo fracasso ou sucesso; além de gostarem de tarefas que exigem médias dificuldades e busca ainda de forma constante superar os obstáculos em qualquer tarefa que assuma. (ROBBINS, 2008).

Assim, observa-se que estas necessidades aprendidas podem ser alcançadas no decorrer da vida por meio das experiências de vida de cada pessoa e normas sociais, provocando padrões únicos de necessidades que podem afetar o comportamento humano e o seu desempenho. (CHIAVENATO, 2005).

Com isso, verifica-se que as necessidades aprendidas e a questão cultural podem modificar o dia a dia das organizações e a forma como os seus colaboradores exercem as suas atividades cotidianas, utilizando-se de suas experiências em seu aperfeiçoamento constante, provocando muitas vezes melhoria dos ganhos sociais e econômicos.

2.5.5 Teoria ERG (*Existence, Relationship e Growing*)

Esta teoria foi criada por Clayton Alderfer e propõe alterações na teoria de Maslow, onde condensa as necessidades de auto-realização e estima em crescimento, denominando o afeto de relacionamento e às necessidades fisiológicas chama de existência.

Bergamini (2008), diz que a teoria ERG possuem três objetivos sequenciais, os quais são:

a) Necessidades de existência: reúne as necessidades básicas fisiológicas e as de segurança;

- b) Necessidades de relacionamento: as relações humanas devem ser significativas, provocando bom relacionamento pessoal;
- c) Necessidades de crescimento: consideradas como as necessidades de maior nível, reunindo a auto-estima e a auto-realização.

Assim, na teoria ERG as necessidades podem ser atendidas simultaneamente ou não, ou seja, pode-se aperfeiçoar-se apenas uma necessidade, enquanto às demais podem não ser alcançadas; todavia, considera ainda os conceitos de necessidades às especificidades culturais de cada país.

2.6 Considerações sobre a motivação no serviço público

É a lei 8.112 de 11/12/1990 que rege a relação no setor público na esfera federal, a qual fala do regime jurídico aplicado aos servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais, limitando-se assim a entrada neste tipo de serviço público a aprovação em concurso público.

Assim, os gestores públicos precisam de instrumentos de motivação profissional para o seus subordinados, o que é bastante complicado, já que uma das poucas formas de motivação é a gratificação por ocupação em cargos em comissão, sendo estas em quantidades reduzidas, e dadas geralmente a funcionários de confiança do chefe, demonstrando um certo “favoritismo” a este funcionário, o que pode gerar mal estar à equipe.

A ascensão profissional no serviço público pode ser feita via tempo de cargo, cursos (graduação, especialização, mestrado, doutorado, etc), a promoção por mérito e a avaliação de desempenho. Todavia, este tipo de ascensão é bastante lenta, gerando muitas vezes a desmotivação do servidor público.

Para o estudioso Chiavenato (2008), a administração de recursos humanos precisa da existência de um sistema mais flexível, onde ter-se-á: incentivos para os servidores, capacitação constante e remuneração adequada.

Ainda para Chiavenato (2008, p. 199):

não há dúvida que a motivação positiva fundamental é aquela relacionada com o sentido de missão do servidor. Para o servidor público é mais fácil definir esse sentido que para o empregado privado, já que a atividade do Estado está diretamente voltada para o interesse público, enquanto que a atividade privada só o está indiretamente, através do controle via mercado.

Assim, verifica-se que é necessária uma total reestruturação do aparelho do Estado em todas as suas esferas, buscando-se a valorização do servidor, através de capacitações, melhores salários e valorização social, através de modelos gerenciais adequados a busca de resultados, que melhorem a vida do cidadão comum quando estes necessitarem dos serviços públicos. Os gestores públicos necessitam buscar formas alternativas de motivar os seus servidores, que muitas vezes veem apenas trabalho e cobranças, e não maior motivação, valorização e salários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é aplicada com a promoção do confronto entre dados e suas evidências com as informações e dados coletados sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado com relação ao assunto em certo momento histórico social.

Para Silva (2003, p. 25), “metodologia é o estudo do método na busca de determinado conhecimento”. Já para Marconi e Lakatos (200, p. 105), “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?”.

Portanto, os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho foram fundamentados nas técnicas de pesquisa geralmente utilizadas nas ciências sociais, com a finalidade fundamental de analisar a gestão de pessoas com relação à satisfação profissional dos servidores públicos na gestão pública, com ênfase nos funcionários do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), *Campus Sumé*, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) - Paraíba.

Com relação aos procedimentos metodológicos, este estudo teve seu desenvolvimento da seguinte forma:

3.1 Tipo de Pesquisa ou Tipo de Estudo

Este trabalho trata de um estudo descritivo e exploratório. Assim, de acordo com Gil (2002, p. 42), um estudo descritivo remonta à “descrição das características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Ainda para Gil (1999, *apud* BEUREN, 2006, p. 80):

a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, este tipo de pesquisa é realizada, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Portanto, este estudo aplicado buscou explicar através de explicações e descrições mais detalhadas sobre o servidor público da amostra em questão, particularidades que podem servir de base para uma análise maior a respeito da temática, utilizando-se para isso do método indutivo, que para Marconi e Lakatos (2006, p. 106), trata da aproximação dos

fenômenos que caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias, sendo assim uma conexão ascendente.

Em relação à natureza dos dados, o estudo é quali-quantitativo. Para TRIVINÕS (1987, p. 65), “os objetos, as coisas e os fenômenos se distinguem entre si pela sua qualidade, isto é, pelo conjunto de propriedades que os caracterizam. Dessa maneira, a qualidade representa o que o objeto é e não outra coisa”. Já o aspecto quantitativo da pesquisa, caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

Já quanto aos meios, a pesquisa é tida como pesquisa de campo, pois focaliza um grupo social. Foi desenvolvida no local do fenômeno analisado, por meio de questionários estruturados e anotações no diário de campo para “captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo” (GIL, 2002, p.53).

3.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), *Campus* Sumé da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) – Paraíba, localizado a 135 km do *Campus* Central da UFCG, que fica em Campina Grande – Paraíba e da capital paraibana distante 270 km.

A cidade de Sumé é um município brasileiro localizado no estado da Paraíba na microrregião do Cariri Ocidental. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2010 sua população era estimada em 16.072 habitantes e sua área territorial é de 838,058 km², possuindo um clima semiárido. Seus municípios limítrofes são: São José dos Cordeiros (Norte); Camalaú e Monteiro (Sul); Congo e Serra Branca (Leste), e Amparo, Ouro Velho e Prata (Oeste). A pecuária, notadamente a caprinocultura, continua sendo o maior destaque na economia de Sumé.

Quanto ao objeto de estudo, o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, localizado no município de Sumé, encontra-se acerca de 03 (três) km do centro da cidade. O CDSA possuía até 2011, 788 (setecentos e oitenta e oito) alunos matriculados, 83 (oitenta e três) docentes e 38 (trinta e oito) funcionários técnicos administrativos.

3.3 População e Amostra

Para Silva (2003), entende-se por população ou universo um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam, pelo menos, uma característica em comum.

Marconi e Lakatos (2001), dizem que a amostra só é necessária quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes da população ou do universo, surgindo a necessidade de investigar-se uma parte desta população em análise.

Portanto, neste estudo a aplicação dos questionários para análise foi feita com todo o universo dos funcionários, sendo a amostra totalitária (100%) do universo, já que constam apenas no quadro efetivo de técnicos administrativos um total de 38 (trinta e oito) funcionários concursados nos cargos de nível médio e superior, perfazendo as mais diversas funções no *Campus*, desde secretários até administradores. Todavia, recebi de volta apenas 23 (vinte e três) questionários respondidos.

3.4 Critérios de inclusão e de exclusão

Como critérios de inclusão e de exclusão utilizou-se o fato de que para se trabalhar em órgão público com caráter efetivo é necessário ser concursado. Portanto, toda a amostra da pesquisa passou por um concurso público e concorreu a vaga que ocupa, tanto os de nível médio como os de nível superior, os quais em sua maioria ainda estão passando pelo estágio probatório de 03 (três) anos de exercício da função, já que o CDSA foi criado apenas em setembro de 2009. Assim, terceirizados e estagiários que prestam serviços no *Campus* não fazem parte da pesquisa, sendo os mesmos excluídos do estudo, já que não prestaram concurso público para trabalhar no CDSA.

Desta forma, a amostra foi selecionada por acessibilidade, já que o pesquisador do trabalho encontra-se como docente concursado do CDSA na área de Ciências Contábeis; além do mais, o pesquisador já lecionou a disciplina gestão de pessoas na administração pública, possuindo ainda, grande curiosidade sobre esta temática em voga.

3.5 Instrumentos de Coleta de Dados

Quanto aos instrumentos utilizados para dar suporte à pesquisa quali-quantitativa utilizou-se de livros, periódicos, revistas, monografias, pesquisas em *sites*, anotações no diário de campo, análise de documentos, técnica da observação e aplicação de questionário

estruturado e adaptado, disponível em: www.vpgr.azores.gov.pt, com acesso em: 12/01/2012, com questões de múltipla escolha e espaço para sugestões pelos funcionários do objeto do estudo, perfazendo um total de 31 (trinta e uma) questões.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 201), “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Assim, o questionário será aplicado com todos os funcionários concursados do CDSA.

No processo de coleta de dados, seguiu-se o objetivo da investigação, utilizando-se ainda de breve pesquisa documental para a confirmação dos dados coletados, além da pesquisa bibliográfica, onde se construiu um aporte teórico-conceitual sobre a gestão de pessoas na administração pública, com ênfase na satisfação profissional dos servidores públicos da amostra do estudo.

Portanto, os principais autores consultados nesta pesquisa foram: Carvalho (1999), Chiavenato (2004), Dessler (2003), Kanaane (2010), Marconi e Lakatos (2010), Marras (2002), Medeiros (2009) e Morgan (2009).

3.6 Procedimentos de Coleta de Dados

Os métodos de procedimentos constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos ou fatos menos abstratos. São tidos como atitudes concretas em relação ao fenômeno do estudo e estão limitadas a um domínio particular, de acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 106).

Assim, os procedimentos utilizados na pesquisa foram a análise documental, o levantamento bibliográfico sobre a área em questão, o estudo de caso e a análise estatística dos dados coletados pelos respondentes dos questionários, ou seja, foram analisadas as respostas e explanadas as sugestões dos técnicos administrativos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), *Campus* Sumé, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) – Paraíba quanto à satisfação profissional destes servidores públicos.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 276), o pesquisador faz uma observação não participante quando o mesmo entra em contato com a comunidade, grupo ou realidade pesquisada, sem integrar-se a ela. Portanto, o pesquisador deste estudo fez uma observação não participante, onde entregou o questionário estruturado com breves explicações do instrumento de pesquisa ao respondente (técnico administrativo) do CDSA, *in loco* do estudo,

com data de devolução pré-estabelecida. A data de aplicação e análise dos 38 (trinta e oito) questionários aplicados aos técnicos administrativos foi compreendida entre fevereiro e abril de 2012.

3.7 Processamento e Análise dos Dados

Para o tratamento e processamento dos dados foram utilizados programas de informática atualizados, como as planilhas eletrônicas e os gráficos gerados por estes programas, com objetivo de possibilitar a análise dos dados obtidos na pesquisa.

O tratamento dos dados inclui a ordenação, a classificação e a análise do material de pesquisa, obtido através dos questionários, documentos e anotações no diário de campo, com uma posterior análise de conteúdo. Assim, a organização das anotações de campo foi feita de forma contínua, onde o pesquisador procurou identificar dimensões, tendências e relações que não serão externalizadas e escritas nos questionários aplicados aos servidores técnicos administrativos do CDSA.

O processamento e a análise dos dados foram feitos no período de fevereiro a abril de 2012, com a finalização de todo o trabalho em maio do corrente ano.

Quanto à análise de dados o trabalho possui natureza quali-quantitativa sobre a satisfação profissional dos servidores públicos na gestão pública, com ênfase nos técnicos administrativos do CDSA, *Campus Sumé/UFCG – Paraíba*.

A sistematização das informações seguiram os procedimentos coerentes com a abordagem qualitativa do estudo.

Neste contexto, utilizar-se-á a estatística descritiva. Portanto, o método estatístico, significa para Marconi e Lakatos (2010, p. 93):

redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos, etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado. (...) No entanto, a estatística pode ser considerada mais do que apenas um meio de descrição racional; é, também, um método de experimentação e prova, pois é método de análise.

Tem-se que o processo de análise de conteúdo consiste na organização e catalogação dos dados coletados, seguido de uma análise que é a interpretação do que foi coletado em campo e na pesquisa em geral (TRIVINÕS, 1995).

Com a aplicação e análise dos questionários foi possível obter informações qualitativas e quantitativas a respeito das percepções dos servidores técnicos administrativos

do CDSA a respeito de sua satisfação profissional em itens, como: satisfação global, satisfação com o desenvolvimento da carreira, satisfação com a gestão e sistemas de gestão, satisfação com as condições de trabalho, níveis de motivação e satisfação com o chefe/líder. Nesse contexto, para complementar as informações foi feita uma breve análise documental, com a qual se confrontou os dados coletados com os respondentes.

Para Bardin (1995), com os dados do estudo coletados, passar-se-á a fase da análise, utilizando-se os procedimentos necessários, com base no processo teórico-metodológico para analisar os dados e as informações geradas que são pertinentes ao objeto de estudo, onde se fará uma prévia análise, catalogação das informações, e posterior mapeamento dos conteúdos encontrados com as devidas análises, utilizando-se para isso da análise de conteúdo.

Portanto, o valor social desta pesquisa pode ser observado na importância de compreender a satisfação profissional dos servidores públicos, com ênfase nos técnicos administrativos do CDSA, *Campus Sumé/UFCG*, como forma de captar percepções e entraves às melhorias profissionais no serviço público, desencadeando em novas formas de melhoria no atendimento ao público interno e externo, na desburocratização dos procedimentos administrativos, no aperfeiçoamento da máquina administrativa e na satisfação profissional de qualquer servidor público brasileiro.

3.8 Aspectos Éticos

Atualmente as questões éticas tornaram-se um aspecto importante dos procedimentos metodológicos, mas que muitas vezes é ignorado pelos pesquisadores. As questões éticas influenciam o desenvolvimento de uma pesquisa, em especial uma pesquisa quantitativa, pois quando o pesquisador toma um posicionamento ético, influenciará desde a escolha da amostra até a forma como utilizará e apresentará os resultados obtidos.

Para Triola, (1999), o crescimento das aplicações da estatística possibilitou que praticamente todo campo de estudo se beneficie do uso dos métodos estatísticos.

O estudioso Lopes (1999), diz que os três maiores problemas teóricos de uma pesquisa estatística baseada em uma amostra são: especificação, projeto e avaliação. A especificação consiste em determinar o erro máximo que pode vir a ser cometido; o projeto consiste em produzir a confiabilidade desejada ao menor custo possível com a utilização de facilidades físicas e recursos humanos disponíveis; e a avaliação consiste em verificar as diferenças entre os vários procedimentos utilizados para a comparação de resultados alcançados.

Filosoficamente, de acordo com Cenci (2000), a ética, desde as suas origens, busca estudar e fornecer princípios orientadores para todo agir humano.

Já do ponto de vista legal, tem-se a Resolução 196/96 (BRASIL, 1996) que define as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Esta resolução incorpora, sob a ótica do indivíduo e das coletividades, quatro referenciais básicos da bioética, a saber: autonomia, não-maleficência, beneficência e justiça. Assim, visa assegurar os direitos e deveres da comunidade científica, dos sujeitos da pesquisa e do Estado.

Para Teixeira (2010, p. 157), “a ciência e os pesquisadores têm que estar atentos para os benefícios e riscos de uma pesquisa, têm que se voltar também para os grandes problemas que afligem nossa sociedade hoje”.

Portanto, o autor deste trabalho dar total garantia da preservação dos dados, da confidencialidade e do anonimato dos indivíduos pesquisados (servidores técnicos administrativos) do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA), *Campus Sumé*, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) – Paraíba. Como o estudo analisa dados primários e secundários, o pesquisador se compromete formalmente com a garantia da privacidade destas informações. Assim foram entregues no projeto desta pesquisa o termo de compromisso do pesquisador responsável (assinado pelo orientador) e o termo de concordância com o projeto de pesquisa (assinado pelo orientador e pelo orientando) como garantias éticas e científicas do estudo e sua relevância acadêmica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização da Área de Estudo

O cariri paraibano é dividido em 29 (vinte e nove) cidades, sendo composto pelo cariri oriental e pelo ocidental. Possui sol praticamente o ano inteiro e tem destaque para a criação de caprinos, riqueza cultural e natural. Assim, o cariri oriental é subdividido pelas seguintes cidades: Alcantil, Barra de Santana, Barra de São Miguel, Boqueirão, Cabaceiras, Caraúbas, Caturité, Gurjão, Riacho de Santo Antônio, Santo André, São Domingos do Cariri e São João do Cariri. Quanto às características geográficas do cariri oriental paraibano, temos que sua área total é de 4.242,135 km², com um população total de 61.388 habitantes e densidade demográfica de 14,5 hab/km². Já o cariri ocidental é subdividido pelas cidades de: Amparo, Assunção, Camalaú, Congo, Coxixola, Livramento, Monteiro, Ouro Velho, Parari, Prata, São João do Tigre, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro, Serra Branca, Sumé, Taperoá e Zabelê. Quanto às características geográficas do cariri ocidental paraibano, temos que sua área total é de 6.938,601 km², com um população total de 114.164 habitantes e densidade demográfica de 16,3 hab/km².

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) foi criado na cidade de Sumé - Paraíba, município localizado no Cariri Ocidental com uma população de 16.072 habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2010, com pequena renda *per capita* e criação de ovinos. Foi criado no âmbito do Plano de Expansão Institucional da Universidade Federal de Campina Grande (PLANEXP), elaborado com o objetivo primordial de democratizar o acesso à Universidade, corroborando para a consecução das metas do Plano Nacional de Educação, especialmente a ampliação do contingente de jovens de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos no ensino superior brasileiro.

O CDSA possui ainda o objetivo imediato de possibilitar a inúmeros jovens o direito a uma formação profissional de nível superior pública de qualidade, construindo um novo paradigma científico-tecnológico para o desenvolvimento sustentável do semiárido, abrindo novas perspectivas econômicas, produtivas e educacionais para o seu povo e para a sua população caririzense, a qual apresenta baixos Índices de Desenvolvimento humano (IDH). O CDSA desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão em duas áreas do conhecimento científico fundamentais para o desenvolvimento sustentável destas populações: a tecnologia voltada para o desenvolvimento e revitalização das potencialidades econômicas

da região na busca por um projeto produtivo renovador e socialmente justo; e a educação, que é a base do desenvolvimento humano em qualquer circunstância e que para os povos do campo e do semiárido do Brasil é precária em termos numéricos e de qualidade, por isso haverá a formação de educadores do campo e a capacitação de profissionais para o desenvolvimento e a gestão de projetos no âmbito das políticas públicas e do setor produtivo.

A estrutura acadêmico-administrativa do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido possui a seguinte constituição:

- Unidade Acadêmica de Educação do Campo (UAEDUC), composta pelos cursos de Licenciatura em Educação do Campo e em Ciências Sociais e curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, sob a coordenação administrativa de José Irelânio Leite de Ataíde;
- Unidade Acadêmica de Tecnologia do Desenvolvimento (UATEC), composta pelos cursos de Engenharia de Biosistemas, Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, Engenharia de Produção e o curso Superior de Tecnologia em Agroecologia, sob a coordenação administrativa de Glauciane Danusa Coelho.

Os principais setores que compõem o CDSA, são: Direção, Secretaria do centro, UAEDUC, UATEC, Biblioteca central, Protocolo setorial, Central de aulas, Gerência estudantil, Gerência Financeira, Almojarifado, Laboratórios e o Núcleo de produção agropecuária (NUPAGRO).

Os recursos humanos do CDSA é formado por aproximadamente 83 (oitenta e três) docentes concursados e 38 (trinta e oito) técnicos administrativos concursados. A direção do centro é exercida pelo professor Doutor Márcio de Matos Caniello.

IMAGEM 1 – Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (UFCG/CDSA)



Foto: retirada da página do CDSA, 2012.

Portanto, a partir das análises dos instrumentos de coletas aplicados, constatou-se que existem 38 (trinta e oito) técnicos administrativos no CDSA, distribuídos em funcionários com nível médio e superior, com carga horária entre 30 (trinta) e 40 (quarenta) horas, dependendo da função exercida e do setor de trabalho no centro. Assim, foram entregues 38 (trinta e oito) questionários, com a devolução dos mesmos preenchidos por um total de 23 (vinte e três) funcionários, compreendendo 60 % (sessenta por cento) do universo de técnicos administrativos.

Os técnicos administrativos da pesquisa estão distribuídos em todos os setores do CDSA, como: Secretaria do centro, UAEDUC, UATEC, Biblioteca central, Protocolo setorial, Gerência estudantil, Gerência Financeira, Almojarifado, Laboratórios e no Núcleo de produção agropecuária (NUPAGRO).

Neste período da pesquisa (março e abril de 2012), alguns funcionários estavam de férias, outros de licença ou não quiseram responder os questionários por receio de comprometimento, mesmo sabendo que não precisava se identificar.

4.2 Perfil dos Técnicos Administrativos do CDSA

A tabela 1 retrata o perfil dos participantes da pesquisa a respeito da motivação profissional no trabalho exercido no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido da Universidade Federal de Campina Grande.

TABELA 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

VARIÁVEL	CATEGORIA	MEMBROS
Gênero	Masculino	14
	Feminino	9
Faixa Etária	De 18 a 21 anos	0
	De 22 a 30 anos	16
	De 31 a 40 anos	4
	De 41 a 50 anos	3
	Acima de 51 anos	0
Nível de escolaridade	Ensino médio	1
	Ensino superior incompleto	6
	Ensino superior completo	6
	Especialização	6
	Mestrado	3
	Doutorado	1

Tempo na função atual	Menos de 1 ano	1
	1 ano	7
	2 anos	10
	3 anos	1
	Não respondeu	4

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Tem-se ainda, que os participantes da pesquisa que possuem curso superior no CDSA, ou seja, 16 (dezesseis) servidores são graduados em cursos, como: administração, ciências contábeis, biblioteconomia, engenharia de alimentos, química, ciências biológicas, secretariado executivo, dentre outros, diversificando o rol de profissionais com formações diversas, servindo para enriquecer culturalmente e intelectualmente à universidade.

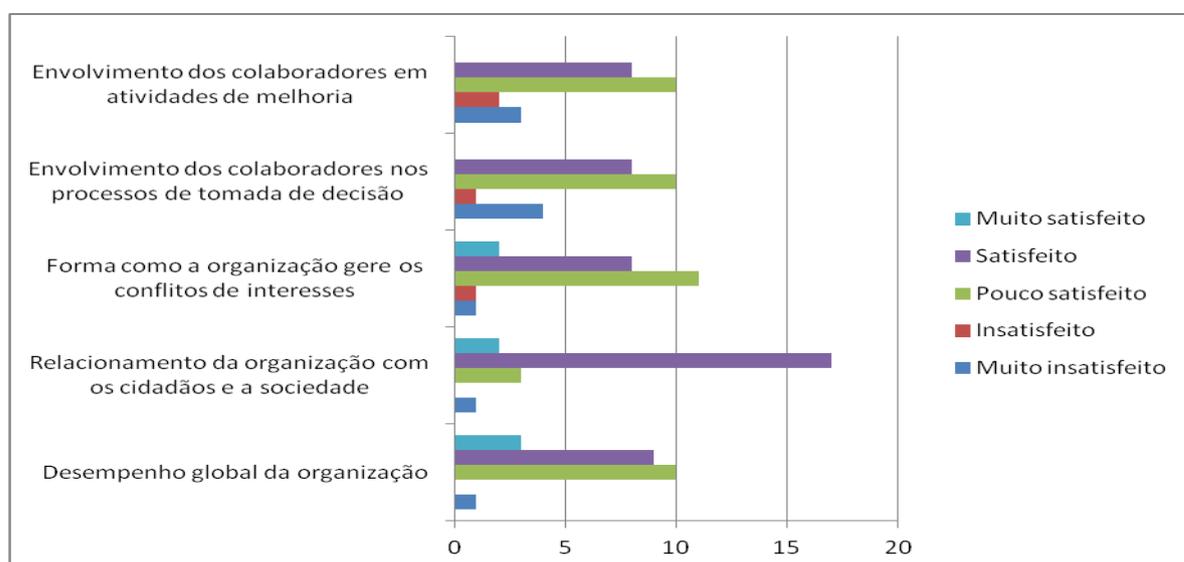
Quanto à função que cada participante realiza no Centro, pode-se explicar as seguintes: secretários, assistentes administrativos, técnicos em laboratórios, apoio financeiro, bibliotecários, dentre outros.

Vale ressaltar, que os dados coletados foram discriminados de forma absoluta numa escala de 0 (zero) a 20 (vinte), significando o total de respostas ao item referido.

4.3 Satisfação global dos técnicos administrativos com a organização

Quando se fala em satisfação global do funcionário em relação a organização em que este trabalha se está falando de sua satisfação em termos de colaboração com a tomada de decisão ou mesmo com atividades de melhoria, etc, que podem propiciar sua valorização.

GRÁFICO 1 - Satisfação global dos técnicos administrativos com a organização



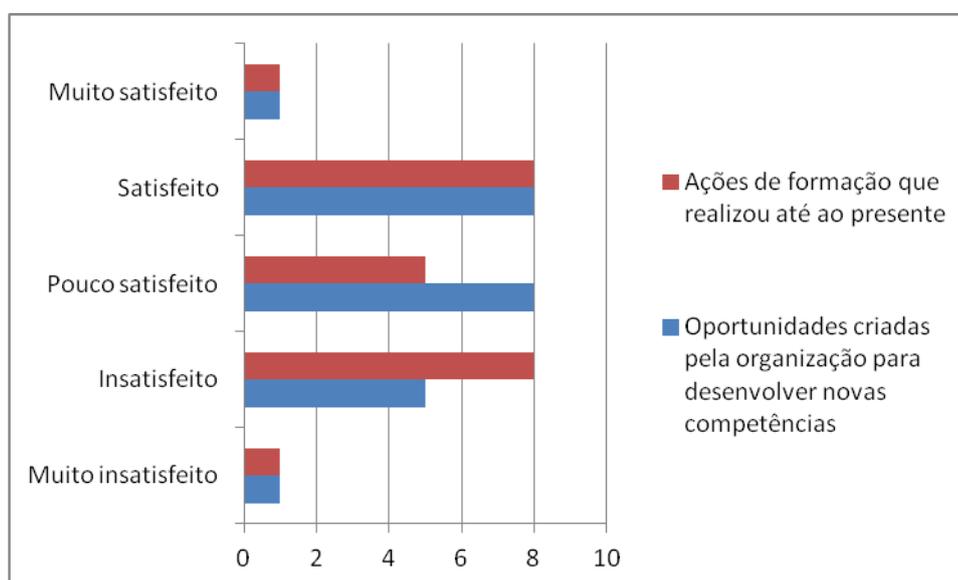
Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Assim, observa-se que a maioria dos participantes está pouco satisfeita nos itens: envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria, envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, forma como a organização gere os conflitos de interesses e o desempenho global da organização. E apenas no item relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade, os funcionários se sentem satisfeitos, ou seja, 17 (dezesete) participantes.

4.4 Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Com relação à carreira de qualquer profissional sabe-se que são importantes as ações de formação contínua e a criação de oportunidades criadas pelas organizações para o desenvolvimento de novas competências, fundamentais para a permanência no mercado de trabalho, e principalmente para a satisfação do profissional.

GRÁFICO 2 - Satisfação com o desenvolvimento da carreira



Fonte: dados da pesquisa, 2012.

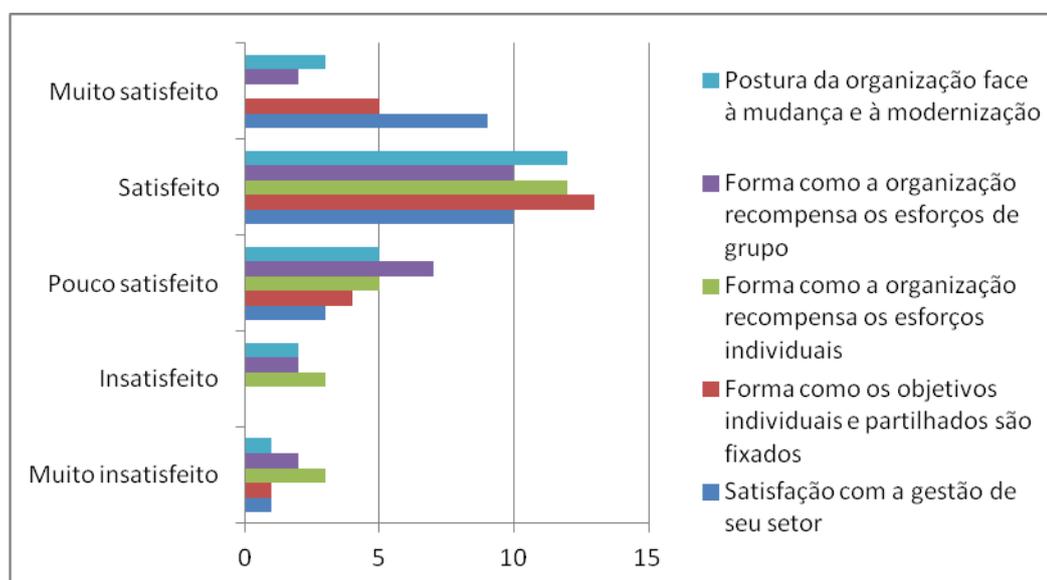
Assim, observa-se que a maioria dos funcionários do CDSA está satisfeita ou insatisfeita com as ações de formação que fez até o momento; já quanto ao item de oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências, os técnicos administrativos ou estão satisfeitos ou pouco satisfeitos. Com isso, nota-se que para que haja uma maior satisfação neste item é necessário que o CDSA crie novas ações de formação e

novas oportunidades de desenvolvimento de habilidades para que os funcionários se sintam mais motivados a trabalhar.

4.5 Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

A gestão pública sofre atualmente da falta de profissionalização de muitos gestores. Todavia, esta falta já está sendo suprida por meio de cursos, palestras e treinamentos, pois só com um aperfeiçoamento ou capacitação de qualidade se terá um serviço público mais digno e humano.

GRÁFICO 3 - Satisfação com a gestão e sistemas de gestão



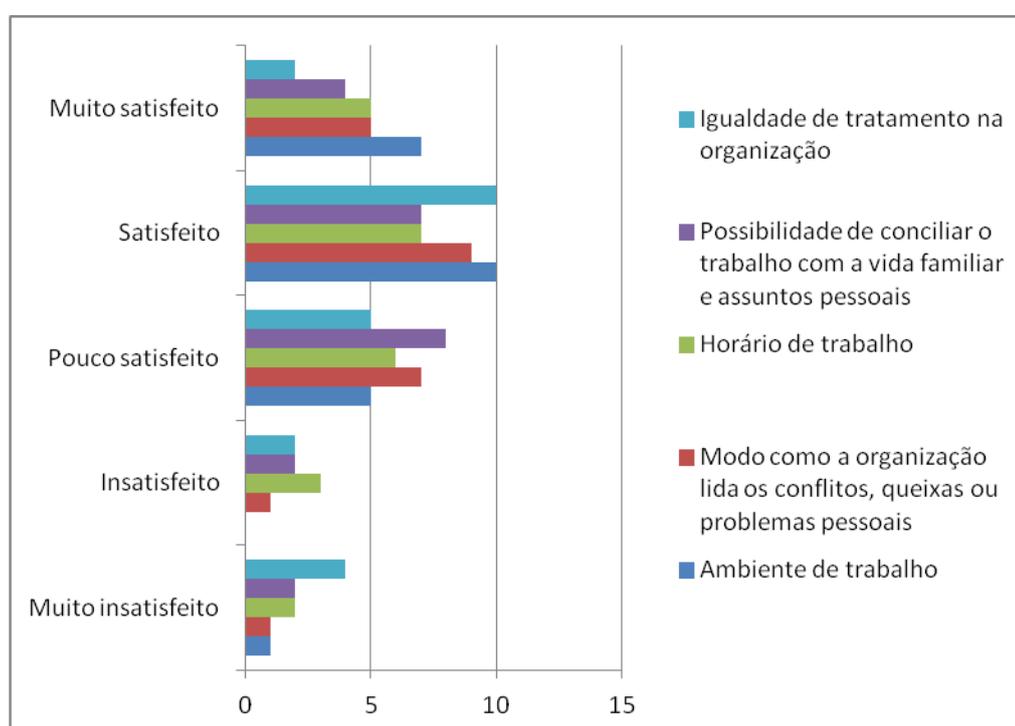
Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Com as respostas obtidas, observa-se que a maioria dos participantes da pesquisa está satisfeito nos itens: postura da organização face à mudança e à organização, forma como a organização recompensa os esforços individuais e forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados. A maioria da classificação em muito satisfeito só foi obtida pelo item satisfação com a gestão de seu setor, ou seja, 09 (nove) participantes acreditam que a forma que o seu chefe coordena seu setor está sendo adequada e, por isso estão muito satisfeitos quanto a gestão e os sistemas de gestão utilizados por seu chefe.

4.6 Satisfação com as condições de trabalho

Este item aborda questões como a igualdade de tratamento na organização quanto aos funcionários, o horário de trabalho, ambiente de trabalho, dentre outros de suma importância para que um profissional se sinta satisfeito onde trabalha, gerando ganhos para todos na organização.

GRÁFICO 4 - Satisfação com as condições de trabalho



Fonte: dados da pesquisa, 2012.

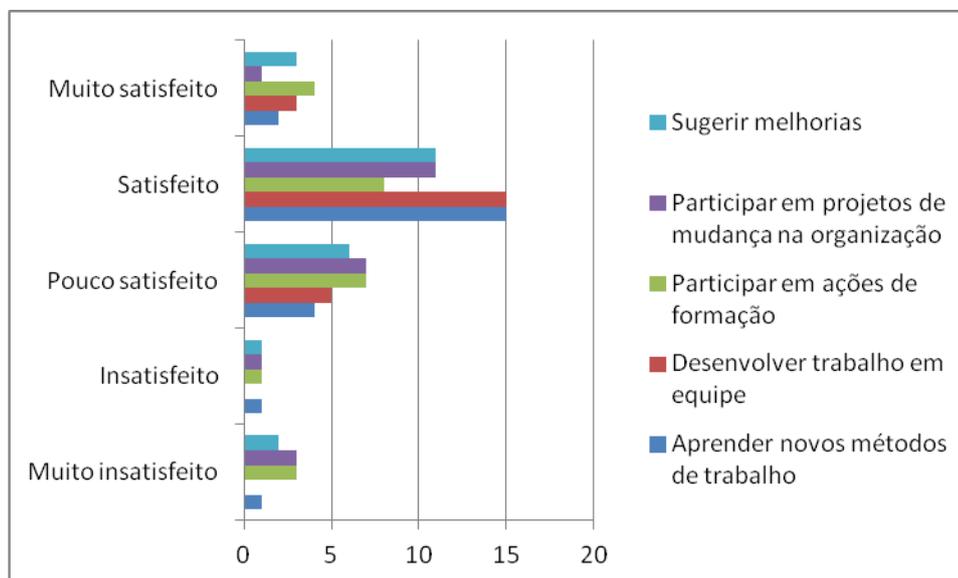
Assim, verifica-se que nos itens igualdade de tratamento na organização e o ambiente de trabalho, a maioria dos participantes estão satisfeitos, frente a apenas 04 (quatro) e 01 (um) participante, respectivamente a estes itens, estão muito insatisfeitos. Portanto, os servidores de forma geral gostam do ambiente de trabalho em que atuam.

4.7 Níveis de motivação

Este quesito refere-se aos níveis de motivação com relação a: sugerir melhorias, participar em projetos de mudança na organização, participar em ações de formação, desenvolver trabalho em equipe e aprender novos métodos de trabalho. Com isso, verifica-se

que nenhum funcionário está insatisfeito ou muito insatisfeito com a motivação para fazer trabalhos em equipe.

GRÁFICO 5 – Níveis de motivação

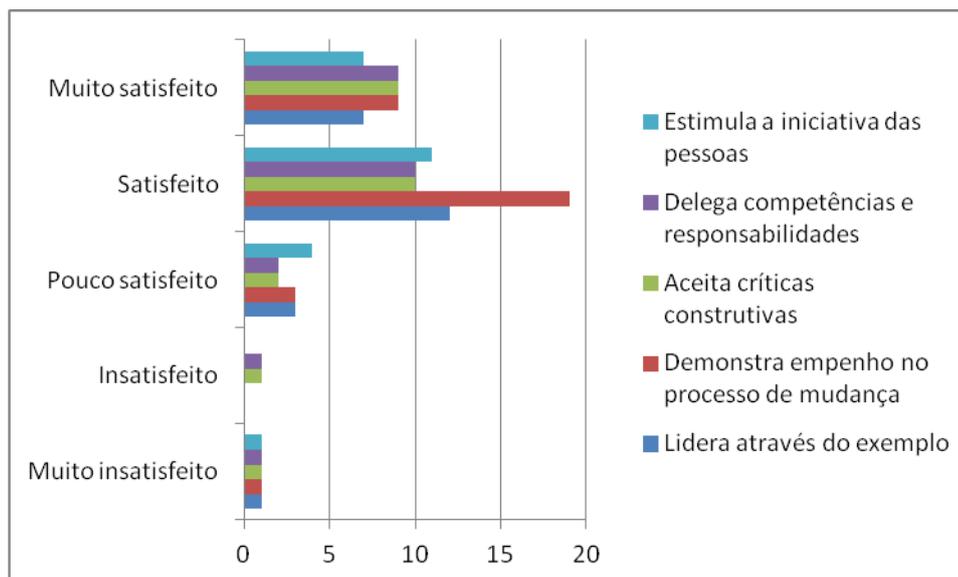


Fonte: dados da pesquisa, 2012.

As principais respostas para este quesito foram que a grande maioria, ou seja, 15 (quinze) técnicos administrativos estão motivados para desenvolver trabalhos em equipe e aprender novos métodos de trabalho. Entende-se assim, que os servidores buscam sempre inovar, aprender novos processos e rotinas para o melhor atendimento dos clientes internos e externos à organização.

4.8 Satisfação com o chefe/líder

A satisfação com a chefia é um dos itens mais importantes na avaliação dos recursos humanos quando se fala em satisfação profissional, pois dependendo de como é coordenado o processo de trabalho por este chefe, ou as pessoas tendem a gostar do que fazem ou podem passar a odiar, inclusive, o chefe, os colegas de trabalho e todo o ambiente de trabalho, que se tornam cargas pesadas para o profissional que começa a ficar insatisfeito, estressado e depressivo devido a liderança que é mal exercida, provocando inclusive perdas irreparáveis emocionalmente e produtivamente.

GRÁFICO 6 - Satisfação com o chefe/líder

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

Vê-se que uma quantidade razoável de participantes está muito satisfeita nos itens: delegação de competências, aceite de críticas construtivas e demonstração de empenho no processo de mudança. Assim, apenas poucos funcionários se sentem insatisfeitos ou muito insatisfeitos em algum dos itens do quesito.

No quesito em relação a sua permanência do *Campus* pelos servidores técnicos administrativos, a maioria, ou seja, 21(vinte e um) ou 91% dos participantes não querem se aposentar no CDSA, e apenas 02 (dois) participantes querem se aposentar neste *Campus*. Todavia, do total de 21(vinte e um) participantes que responderam que querem sair do CDSA antes da aposentadoria, 16 (dezesesseis) ou 76% destes querem sair em até 10 (anos), enquanto apenas 05 (cinco) ou 24% dos servidores técnicos administrativos que responderam esta questão querem sair do CDSA em até 03 (três) anos.

4.9 Sugestões de melhoria para o CDSA/UFMG de acordo com os participantes da pesquisa

As sugestões a seguir foram propostas pelos técnicos administrativos do CDSA como forma de melhorar o CDSA:

- A valorização da opinião dos técnicos nas tomadas de decisões – gestão participativa;

- Mais estrutura, organização e oportunidades;
- Capacitação e treinamento para os servidores no intuito de melhorar o desempenho no trabalho/função;
- Ministrando cursos para cada área;
- Colocar ar condicionado;
- Servidores devem ser tratados com respeito independente de ser técnico ou professor;
- Conhecer mais funções, completar a equipe, criar ações e ouvir mais a todos;
- Melhorar o relacionamento pessoal da diretoria com os servidores públicos;
- Evitar decisões tempestivas sem escutar os envolvidos;
- Mais envolvimento da unidade gestora de Campina Grande com os *Campus* descentralizados no que se refere a procedimentos administrativos e licitatórios;
- Ponto eletrônico e igualdade para todos na jornada de trabalho;
- Redução da carga horária para 30 horas semanais;
- Programa de capacitação sobre procedimentos burocráticos;
- Falta de compromisso de alguns chefes, atrapalhando assim o nosso desempenho;
- Aumentar o efetivo do corpo técnico-administrativo;
- Desburocratização de certos trâmites administrativos;
- Concurso interno de remoção, com critérios definidos em regulamento;
- Melhor distribuição dos funcionários pelos setores da universidade.

Portanto, observa-se que na opinião da maioria dos servidores ainda será necessário a implantação de várias melhorias para que se tenha um CDSA com total qualidade, motivação e satisfação profissional. Assim, cabe aos gestores do *Campus*, ou mesmo gestores em geral das organizações públicas brasileiras implantar ou analisar determinadas sugestões de funcionários com o objetivo de valorização dos mesmos, propiciando a melhoria dos trabalhos e da vida organizacional.

5 CONCLUSÃO

Com os estudos e análises realizadas, verificou-se que a gestão pública passa por transformações constantes em todos os setores que compõem qualquer organização pública, inclusive o setor de gestão de pessoas. Assim, as organizações que souberem administrar racionalmente o seu capital humano, valorizando as pessoas e buscando sempre a manutenção de seu quadro de funcionários satisfeitos atenderão bem a demanda social.

É neste contexto, que a gestão de pessoas possui um papel fundamental no intuito de qualificarem/capacitarem os funcionários de toda a entidade para que estes além de se sentirem motivados profissionalmente, alcancem êxito em seus trabalhos cotidianos.

As organizações públicas em termos educacionais, inclusive o CDSA, têm alcançado novos públicos, abarcado inovações e alcançado melhores índices, porém, ainda tem sobrado espaços para treinamentos, cursos, palestras, aumento salarial como forma de total preenchimento da real motivação dos servidores. Assim, as organizações devem alcançar mais qualidade, valor agregado, serviço, inovação, agilidade, flexibilidade e velocidade em seus processos, propiciando o espírito de auto motivação em todos os seus servidores.

Portanto, cabe a educação superior um forte papel de mudança social por meio de seus atores, e com isso, aos profissionais (docentes e técnicos administrativos) que devem cada vez mais satisfazer a população que pagam seus salários e merecem ser bem atendidos em todas as suas demandas. Então, vê-se que só através da educação e da melhoria das condições de trabalho se terá a melhoria da motivação profissional e da vida de todos.

Cabe aos gestores públicos (inclui-se os gestores do CDSA) buscarem uma forma de coordenação que agreguem valor à entidade e aos profissionais que dela fazem parte, ou seja, uma administração participativa e democrática, aumentando a satisfação profissional dos servidores que muitas vezes se sentem desvalorizados diante de todo o processo e da tomada de decisão, pois só assim teremos organizações públicas mais eficientes e eficazes, condizentes com os pedidos e anseios da população em geral.

Por certo, o estudo e as análises aqui realizados não possuem a pretensão de esgotar a discussão teórica acerca da motivação profissional dos servidores públicos, por isso, prevê-se e sugere-se que muito conhecimento novo deve ocorrer, principalmente sobre a gestão de pessoas no serviço público, sendo de fundamental importância qualquer contribuição intelectual para a ampliação da utilidade do tema em estudo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, Ilse Maria *et al.* (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL. **Resolução 196/96 de 10 de outubro de 1996**. Dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Conselho Nacional de Saúde, Brasília, DF, 10 de out. de 1996. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/docs/Reso196.doc>>. Acesso em: 6 jan., 2004.
- BRESSER PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CENCI, Ângelo Vitório. **O que é ética?** Elementos em torno de uma ética geral. Passo Fundo, 2000.
- CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMI-ÁRIDO. Disponível em: <<http://www.cdsa.ufcg.edu.br/portal/>>. Acesso em: 10/04/2012.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- _____. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Elsevier Campos, 2004.
- COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista do Serviço Público. Ano 55 Números 1 e 2. Jan-Jun, 2004.
- CROSBY, Philip B. *Quality Progress*. Febr. 1992.
- DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Especialização em gestão pública municipal. Módulo básico. Brasília: UAB, 2009.
- DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967. **Organização da administração federal**. Disponível em:<www.jusbrasil.com.br/legislacao>. Acesso em: 18/01/2012.
- DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Tradução da 6. ed. norte americana. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FRASER, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. German: International Labour Office. Apud MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana

Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho** – aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, p. 59-78.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GIL, A. L. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GOLDIM, José Roberto. **Projeto de pesquisa: aspectos éticos e metodológicos**. Texto atualizado em 29/10/2001. Disponível em: <<http://www.bioetica.ufrgs.br/projeto.htm>>. Acesso em: 17/01/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 17/01/2012.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (orgs.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

KAUCHAKJE, Samira. **Gestão pública de serviços sociais**. 2. ed. Curitiba: I:bpex, 2008.

KLIJN, T. M. P. (1998). **Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción**, Chile. Tese de doutorado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo.

LEITE JUNIOR, A. D. **Desenvolvimento e mudança no Estado Brasileiro**. Brasília: CAPES/UAB, 2009.

LOCKE, 1976 *apud* in Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). **Organizational behavior: affect in the workplace**. Annual Review of Psychology, 53, 279-307, p. 282

LOPES, Paulo Afonso. **Probabilidade & Estatística**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Nelson. **Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados**. Coordenação de Luciana Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.

- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARQUES, M. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MATIAS PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio César Amarau. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn (orgs.). **Novos caminhos da gestão pública: olhares e dilemas**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Brasília, DF: CONSAD, 2009.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- MORGAN, Goreth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Costa. 1ª ed. 13. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORAIS, José Jassuípe da Silva. Palestra: **Capital intelectual**. III SEMANA ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UEPB. Campina Grande – Paraíba, 2001.
- NÓBREGA, Kleber C. **Gestão da qualidade em serviços**. São Paulo: Escola Politécnica da USP – Departamento de Engenharia de Produção, 1997.
- NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva (coord.). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT; et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Série gestão de pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES. Net. Disponível em: <www.vpgr.azores.gov.pt>. Acesso em: 12/01/2012.
- REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO. **Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos**. v.7. n. 14. Jul/dez, 2005. Florianópolis: Imprensa Universitária.
- ROBBINS, Sthepens. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- _____. **Administração: mudanças e perpsectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- _____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- SILVA, A. C .R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**: orientações de estudo, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.
- SILVA, Luiz Antonio Coêlho da. **A reestruturação produtiva, transformações no mundo do trabalho e a nova alternativa para o capital**: a economia solidária. (Monografia da Especialização em Economia Solidária e Autogestão). UFCG. Campina Grande – PB, 2010.
- STEWART, Tomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana B. Rodrigues, Priscilla M. Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem ao gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- TEIXEIRA MOURÃO, Gilnei; SILVEIRA, A. C da; BASTOS NETO, Carlos P. Santos; et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Série gestão de pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme (coord.). **Gestão social**: metodologia e casos. 4. Ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- TRIOLA, Mário. F. **Introdução à Estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa e educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa e educação. São Paulo: Atlas, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A



INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO



Prezado(a) técnico(a) administrativo(a):

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão da Organização Pública pela UEPB como exigência para obtenção do grau de Especialista em Gestão da Organização Pública, que deverá subsidiar a etapa referente à pesquisa de campo, cujo objetivo principal é analisar a satisfação profissional dos técnicos administrativos na gestão pública, com foco no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semi-árido, *Campus* Sumé/UFCG - Paraíba. Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão, educação, honestidade e possível prontidão às questões aqui explanadas.

Cabe destacar o sigilo (natureza confidencial) relativo aos participantes, que não terão nomes divulgados em nenhum momento da pesquisa, e que neste caso, não há respostas certas ou erradas, bem como não haverá individualização de respostas. Esteja certo de que a sua participação é muito importante para o êxito dessa pesquisa. Cientes de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

Luiz Antonio Coêlho da Silva, orientando. E-mail: luidd@yahoo.com.br

Msc. Robson Fernandes Barbosa, professor orientador. E-mail: robson@ufcg.edu.br

Questionário de satisfação profissional para os técnicos administrativos

1. Gênero:

Masculino () Feminino ()

2. Faixa Etária:

() De 18 a 21 anos () De 22 a 30 anos () De 31 a 40 anos () De 41 a 50 anos () Acima de 51 anos

3. Nível de Escolaridade:

() Ensino médio

() Ensino superior incompleto/cursando () Ensino superior completo

() Especialização () Mestrado () Doutorado

Caso obtenha nível superior, informe o(s) curso(s): _____

4. Qual o cargo ou função que você realiza dentro do CDSA? Há quanto tempo?

_____. Há _____ anos.

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

1. Satisfação global dos técnicos administrativos com a organização

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Desempenho global da organização						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Envolvimento dos técnicos nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos técnicos em atividades de melhoria						

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

2. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até o presente						

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

3. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Satisfação com a gestão de seu setor						
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados						
Forma como a organização recompensa os esforços individuais						
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo						
Postura da organização face à mudança e à modernização						

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

4. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Igualdade de tratamento na organização						

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

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipe						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

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

6. Satisfação com o chefe/líder						
Satisfação com a liderança do setor	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Lidera através do exemplo						
Demonstra empenho no processo de mudança						
Aceita críticas construtivas						
Delega competências e responsabilidades						
Estimula a iniciativa das pessoas						

7. Em relação a sua permanência no *Campus* (CDSA/UFCEG).7.1 Pretende se aposentar neste *Campus*? Sim () Não ()7.2 Se a resposta do item 7.1 for “não” responda: pretende permanecer no *Campus*:

() Até 3 anos

() Menos de 10 anos

() Superior a 10 anos

8. Na sua opinião, quais as sugestões de melhorias que ainda não foram citadas anteriormente e que devem ser implantadas no *Campus* ou Instituição (UFCEG)?

Instrumento adaptado: Disponível em:<www.vpgr.azores.gov.pt>. Acesso em: 12/01/2012.**Muito obrigado pela sua colaboração!**