



ENSAIO CLIMA ORGANIZACIONAL SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA DE NITERÓI

Luís Filipe Saba Laranjeira da França Barboza

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia Metalúrgica e de Materiais da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro Metalúrgico.

Orientadores: Ericksson Rocha e Almendra
Maria Alice Ferruccio da Rocha

Rio de Janeiro

Março de 2017

Ensaio clima organizacional Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói

Luís Filipe Saba Laranjeira da França Barboza

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA METALÚRGICA E DE MATERIAIS DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO METALÚRGICO.

Examinado por:

Prof^a. Maria Alice Ferruccio Rainho, D.Sc.

Prof. Ericksson Rocha e Almendra, D.Sc.

Prof^a. Elaine Garrido Vazquez, D.Sc.

Prof^a. Renata Antoun Simão, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

Abril de 2017

EPÍGRAFE

A fonte de inspiração para o nome do trabalho que será mencionado foi um mito clássico, que haveria de tornar-se o favorito para denominar o efeito, de onde veio a história de Pigmeleão, um nome grego que remonta a origens fenícias. O poeta romano Ovídio revela o mito contando a história de um escultor que vivia em Cipro, uma ilha no Mediterrâneo, perto da Turquia, originalmente uma colônia britânica. Como costumava por defeitos em todas as mulheres, decidiu ficar solteiro, pois nenhuma esposa lhe servia.

Porém, ele era um escultor, capaz de olhar um pedaço de mármore e enxergar a escultura em seu interior. Em particular, Pigmeleão tinha a visão do seu ideal, o auge de todas as suas esperanças e desejos. Foi ao esculpir a estátua de uma linda mulher em marfim, chamada Galateia. Quando terminou, ele deu um passo para trás e contemplou a sua obra. A estatua era belíssima. Achou a sua criação tão perfeita que acabou se apaixonando por ela – Galateia era mais do que uma mulher: a estátua representava cada esperança, cada sonho, cada possibilidade, cada propósito.

Vale constatar aqui e quero que você veja bem, Pigmeleão não era bobo. Ele não caiu de amores por uma mulher de pedra, mas, sim, pela possibilidade de trazer ideal à vida, ele encontrou motivação para esculpir a obra. Posso apostar que foi em menos tempo que o planejado. Dessa forma, a Deusa do amor, Vênus, decidiu então ouvir as preces do apaixonado escultor, dando alma à estátua, portanto, vida. Pigmeleão acabou casando-se com Galateia, pelo menos de acordo com o mito. (Rosenthal, et al., 1968)

Voltando ao século XX, em 1968, Robert Rosenthal e Lenore Jacobson publicaram o estudo sobre o efeito do Pigmeleão na sala de aula, em que provaram que a expectativa do professor influencia o desenvolvimento intelectual do aluno. Nessa obra os autores propõem a tese de que as expectativas do professor afetam não só as realizações escolares do aluno, como seu desenvolvimento intelectual.

O estudo foi realizado em 18 salas de aula cujos professores foram levados a crer, no início do ano letivo, que determinados alunos seus poderiam apresentar considerável desenvolvimento no desempenho escolar durante o ano. Os professores acreditavam que as previsões eram baseadas em testes que haviam sido aplicados nos alunos ao final do ano letivo anterior ao anunciado. Entretanto, porém, as crianças apontadas como “desabrochantes” em potencial (cerca de 20% do total das crianças estudadas) haviam sido apontadas aleatoriamente e não com base na testagem (SHAWN , 2012).

Não obstante, reaplicados os testes de inteligência, quando a experimentação estava em andamento por vários meses, constatou-se que os alunos aleatoriamente selecionados haviam progredido mais que os restantes, ainda que a diferença entre esses alunos e os demais (que constituíam o grupo de controle) estivesse apenas na mente dos professores. O efeito foi mais notável entre as crianças mais novas das séries menos adiantadas, onde os alunos, para os quais fora induzida a alta expectativa dos professores, apresentaram ganhos significativos em QI (quociente de inteligência) total e em QI de raciocínio, quando comparados com os demais. (Rasche, et al., 1986)

À Deus não importa quem você foi,
mas o que será daqui pra frente.
Nossa honra não é construída por nossa origem,
mas por nosso fim.

AGRADECIMENTOS

Ao Criador Supremo, gratidão por permitir a experiência nesta Universidade e por abençoar cada dia de estudo. Por estar presente em cada descoberta de sua causa primária e de todas as coisas.

À minha família, que formaram a base em que posso criar minhas raízes, me apoiar, e ganhar forças para continuar a trilhar meu caminho. Foram anos de sacrifícios e renúncia para podermos viver a abundância do conhecimento e da qualificação.

Aos meus amigos da UFRJ, em especial ao Vinicius Borges e Isadora Viçosa, que tornaram a experiência de faculdade momentos únicos, tornando menos árdua à tarefa de estudo e trabalho. Neste tempo, nos engrandecemos juntos aqui dentro. Além de todos os amigos que compartilharam sua casa por noites de estudos em véspera de prova.

Aos professores do Departamento de Engenharia Metalúrgica e de Materiais, da UFRJ, pela sabedoria compartilhada em cada disciplina cursada ao longo do curso. Em especial aos professores Celio Albano da Costa, com seu conhecimento em soberania, a professora Renata Antum Simão, que me ensinou a importância de corrermos atrás de nossos direitos. Por fim, não menos especial à professora Maria Alice Ferruccio, à qual foi orientadora, mãe e psicóloga, meu eterno agradecimento, que sempre atendeu um simples favor peça o último favor: nunca me esqueça.

A equipe do PRH-35, que estiveram sempre estimulando nossa participação profissional extraclasse, me mostrou a trajetória profissional de um engenheiro e a responsabilidade desta carreira em retornar à população o que elas mais necessitam.

A todos que direta ou indiretamente me ajudaram na realização deste trabalho. Sem eles nada seria concreto.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro Metalúrgico.

Ensaio clima organizacional Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói

Luís Filipe Saba Laranjeira da França Barboza

Março/2017

Orientadores: Ericksson Rocha e Almendra & Maria Alice Ferruccio

Curso: Engenharia Metalúrgica

Cada vez mais o fluxo de dados recebidos pelos cargos executivos aumenta, a informação é para a repartição o que a gasolina é para o motor do carro. Se você afogar o motor, o carro não sai do lugar. As reuniões formam o elo que mantém o grupo unido, permitem um excelente transito de informações, em todas as direções, e propiciam um vínculo social [RASIEL, et al.,2000]. Porém, nem sempre isso é possível. Várias decisões são tomadas num ambiente isolado, comparado à sala oval americana. Pouca influência tem os *stakeholders* (COLLINS, et al., 1995). Com muita dificuldade encontramos chefes que se colocam no lugar de seus colaboradores e sentem o sacrifício de um dia de trabalho.

O objetivo desta monografia é apresentar os resultados de um projeto executado na Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) de Niterói sobre gestão dos Recursos Humanos. O programa designado Pesquisa de Clima Organizacional ocorreu de Janeiro até abril de 2016.

A contribuição científica desta monografia foi apresentar um modelo de instrumento para medir a motivação em ambientes públicos nos âmbitos municipais.

Este trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo tem como objetivo apresentar uma breve descrição sobre as principais teorias sobre a motivação humana. Foram apresentados estudos dos seguintes autores: Maslow e Herzberg.

No segundo capítulo foi apresentado o conceito de Clima Organizacional e instrumento para medir a satisfação humana. E a construção da pesquisa de Clima Organizacional.

No terceiro capítulo foram feitas análises das respostas e críticas ao projeto. Assim como propostas de melhoria.

Conclui-se com as resoluções de maior prioridade levantadas, impressões gerais sobre a análise e propostas de trabalhos futuros.

O levantamento do clima surgiu graças à demanda apresentada pelo secretário municipal de fazenda de Niterói, Sr. César Augusto Barbieiro, executivo da gestão do prefeito Sr. Rodrigo Neves, que percebeu a importância de empreender nas organizações públicas.

Palavras-chave: gestão pública, clima organizacional, pesquisa de ambiência, secretaria municipal de fazenda, indicadores estratégicos.

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfilment of the requirements for the degree of Metals Engineer.

Organizational climate test Niterói Municipal Treasury Department

Luís Filipe Saba Laranjeira da França Barboza

March/2017

Advisors: Ericksson Rocha e Almendra & Maria Alice Ferruccio

Course: Metals Engineering

Increasingly the flow of data received by executive positions increases, the information is to breakdown what gasoline is to the car engine. If you drown the engine, the car does not go away. The meetings form the link that keeps the group together, allow an excellent transit of information in all directions, and provide a social bond [RASIEL, et al., 2000]. However, this is not always possible. Several decisions are made in an isolated environment compared to the American oval room. Little influence has the stakeholders (COLLINS, et al., 1995). With great difficulty we find bosses who put themselves in the place of their collaborators and feel the sacrifice of a day's work.

The objective of this monograph is to present the results of a project executed in the Municipal Treasury Department of Niteroi on human resources management. The program called Organizational Climate Survey took place from January to April 2016.

The scientific contribution of this monograph was to present a model of an instrument to measure the motivation in public environments in the municipal ambits.

This work is divided into three chapters. The first chapter aims to present a brief description of the main theories about human motivation. We studied the following authors: Maslow and Herzberg.

In the second chapter was presented the concept of Organizational Climate and instrument to measure human satisfaction. And the construction of the Organizational Climate research.

The third chapter analyzes the responses and critiques of the project. As well as proposals for improvement.

It concludes with the highest priority resolutions raised, general impressions on the analysis and proposals for future work.

The survey of the climate arose thanks to the demand presented by the municipal secretary of Treasury Department Niteroi, Mr. César Augusto Barbieiro, executive of the management of the mayor Mr. Rodrigo Neves, who realized the importance of undertaking in the public organizations.

Keywords: Public management, organizational climate, ambience research, municipal treasury department, strategic indicators

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de hierarquia das necessidades de A. Maslow. Fonte: Bueno, 2002.	14
Figura 2: Histograma da Faixa Etária dos respondentes. Fonte: O autor, fevereiro, 2016.....	24
Figura 3: Representação homens e mulheres. Fonte: O autor, fevereiro, 2016.....	24
Figura 4: Histograma Faixa Etária representada por gênero. Fonte: O autor, fevereiro, 2017. ..	25
Figura 5: Histograma tempo em que os respondentes trabalham na SMF. Fonte: O autor, fevereiro, 2017.	Erro! Indicador não definido.
Figura 6: Histograma faixa de escolaridade dos respondentes. Fonte: O autor, fevereiro, 2017.26	
Figura 7: Análise infraestrutura. Fonte: O autor, abril, 2016.	27
Figura 8: Análise infraestrutura. Fonte: O autor, abril, 2016.	28
Figura 9: Análise relacionamento interpessoal. Fonte: O autor, abril, 2016.	29
Figura 10: Análise Relacionamento Interpessoal. Fonte: O autor, abril, 2016.	30
Figura 11: Análise Nível de Reconhecimento. Fonte: O autor, abril, 2016.	31
Figura 12: Análise Nível de Reconhecimento. Fonte: O autor, abril, 2016.	32
Figura 13: Análise Reconhecimento. Fonte: O autor, abril, 2016.....	32
Figura 14: Análise Nível de Reconhecimento. Fonte: O autor, abril, 2016.	33
Figura 15: Análise Treinamento e Desenvolvimento. Fonte: O autor, abril, 2016.	34
Figura 16: Análise Treinamento e Desenvolvimento. Fonte: O autor, abril, 2016.	35
Figura 17: Análise Treinamento e Desenvolvimento. Fonte: O autor, abril, 2016.	36
Figura 18: Análise Relação com o Trabalho. Fonte: O autor, abril, 2016.	37
Figura 19: Análise Relação com o Trabalho. Fonte: O autor, abril, 2016.	38
Figura 20: Análise Relação com o Trabalho. Fonte: O autor, abril, 2016.	39
Figura 21: Análise Relação com o Trabalho. Fonte: O autor, abril, 2016.	40
Figura 22: Análise sobre a Opinião Geral. Fonte: O autor, abril, 2016.	41
Figura 23: Análise sobre a Opinião Geral. Fonte: O autor, abril, 2016.	42
Figura 24: Análise sobre a Opinião Geral. Fonte: O autor, abril, 2016.	43
Figura 25: Análise sobre a Cultura Organizacional. Fonte: O autor, abril, 2016.....	44
Figura 26: Análise sobre a Cultura Organizacional. Fonte: O autor, abril, 2016.....	45
Figura 27: Análise Comprometimento com a Organização. Fonte: O autor, abril, 2016.....	46
Figura 28: Análise Comprometimento com a Organização. Fonte: O autor, abril, 2016.....	47
Figura 29: Análise Comprometimento com a Organização. Fonte: O autor, abril, 2016.....	48
Figura 30: Análise Geral. Fonte: O autor, abril, 2016.....	49
Figura 31: Proposta de Melhoria para o Questionário. Fonte: O autor, 2017.	50

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. A MOTIVAÇÃO HUMANA	
1.1. O QUE É MOTIVAÇÃO	12
1.2. TEORIA DE A. MASLOW: PRINCÍPIO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	13
1.3. TEORIA DOS FATORES DE HERZBERG	15
2. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
2.1. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.2. MECANISMO DE AUTOSSUGESTÃO	19
2.3. CONDICIONAMENTO NEUROASSOCIATIVO	20
2.4. AMOSTRAGEM	20
2.5. PLATAFORMA DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA DE NITERÓI	21
2.6. SUGESTÃO DE MELHORIAS	22
2.7. COMENTÁRIO OU PREOCUPAÇÃO.....	22
3. ANÁLISE DE RESULTADOS	
3.1 HISTOGRAMA.....	24
3.2. RESULTADOS QUESTIONÁRIO	26
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	
5. OBRAS CITADAS	

INTRODUÇÃO

Cada vez mais o fluxo de dados recebidos pelos cargos executivos aumenta, a informação é para a repartição o que a gasolina é para o motor do carro. Se você afogar o motor, o carro não sai do lugar. As reuniões formam o elo que mantém o grupo unido, permitem um excelente transito de informações, em todas as direções, e propiciam um vínculo social [RASIEL, et al.,2000]. Porém, nem sempre isso é possível. Várias decisões são tomadas num ambiente isolado, comparado à sala oval americana. Pouca influência tem os *stakeholders* (COLLINS, et al., 1995). Com muita dificuldade encontramos chefes que se colocam no lugar de seus colaboradores e sentem o sacrifício de um dia de trabalho.

Porém, medir seres humanos não é uma ciência exata. Ao contrário da metalurgia, na qual, por exemplo, se conhece que o aumento da temperatura de um metal temperado gera alívio de tensões e acomodação da rede cristalina. E, sabe-se também, que para conseguir informações do seu desempenho em campo, bastam ensaios de tração ou de dureza do tipo Rockwell. Para isso surgem métodos institucionalizados de medição para melhorar o quadro supracitado.

Muitos funcionários querem melhores condições, outros querem melhorar a sua produtividade, alguns desejam os processos mais focados no ser humano por detrás destes. É por meio de uma pesquisa de clima organizacional que se consegue ouvir cada um dos colaboradores. Ela cria indicadores que revelam como está a satisfação dos seus cooperadores e os efeitos que ações anteriores conseguem gerar num ambiente de trabalho. Verifica se os valores centrais de uma companhia estão sendo praticado.

Como medir o grau de motivação das equipes de trabalho em um órgão público? Essa foi a questão que motivou o presente estudo.

O objetivo desta monografia é apresentar os resultados de um projeto executado na Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) de Niterói sobre gestão de Recursos Humanos. O programa designado Pesquisa de Clima Organizacional ocorreu de Janeiro até abril de 2016. Foram três os objetivos específicos:

- (1) Apontar os principais fatores que influenciam a motivação humana;
- (2) Apresentar a metodologia de construção da pesquisa;
- (3) Mostrar que é possível medir a motivação em órgão público.

A metodologia utilizada para a realização do estudo foi uma pesquisa bibliográfica para levantar o estado da arte sobre os temas motivação e pesquisa de clima e uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso sobre a Secretaria Municipal de Fazenda da cidade de Niterói. Para a parte exploratória foi realizada uma pesquisa de clima organizacional utilizando um questionário contendo perguntas fechadas e empregando o modelo de escala de Likert.

A limitação deste estudo foi desconsiderar outros instrumentos que na gestão de Recursos Humanos também podem auxiliar para compreender a motivação humana e não foram estudadas outras Secretarias Municipais de Niterói para fazer comparação entre os resultados obtidos.

A contribuição científica desta monografia foi apresentar um modelo de instrumento para medir a motivação em ambientes públicos nos âmbitos municipais.

As hipóteses (H) iniciais formuladas sobre a motivação dos funcionários da SMF auxiliaram na construção do questionário. Foram elas:

H1: Os colaboradores estão satisfeitos com a infraestrutura do seu local de trabalho;

H2: Os funcionários estão satisfeitos com o relacionamento entre seus colegas de trabalho;

H3: As equipes estão satisfeitas com suas chefias imediatas;

H4: Os servidores estão satisfeitos com o treinamento para exercerem seus cargos;

H5: Os funcionários estão conectados com o trabalho que realizam;

H6: Os funcionários possuem opinião positiva com o emprego;

H7: A cultura da organização está sendo entendida e bem aplicada;

H8: Os funcionários são comprometidos em servir aos cidadãos.

Este trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo tem como objetivo apresentar uma breve descrição sobre as principais teorias sobre a motivação humana. Foram apresentados estudos dos seguintes autores: Maslow e Herzberg.

No segundo capítulo foi apresentado o conceito de Clima Organizacional e instrumento para medir a satisfação humana. E a construção da pesquisa de Clima Organizacional.

No terceiro capítulo foram feitas análises das respostas e críticas ao projeto. Assim como propostas de melhoria.

Conclui-se com as resoluções de maior prioridade levantadas, impressões gerais sobre a análise e propostas de trabalhos futuros.

O levantamento do clima surgiu graças à demanda apresentada pelo secretário municipal de fazenda de Niterói, Sr. César Augusto Barbieiro, executivo da gestão do prefeito Sr. Rodrigo Neves, que percebeu a importância de empreender nas organizações públicas.

1. A MOTIVAÇÃO HUMANA

1.1. O QUE É MOTIVAÇÃO

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento dessa força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, mostram que existem ainda muitas confusões e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação ou seria automatização segundo CASTRO (1996, apud BUENO 2002).

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (HERZBERG 1968; BERGAMINI 1986 E 1989, apud BUENO 2002).

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo a realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nesses casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido (BERGAMINI 1989 apud, BUENO 2002). A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno (fator intrínseco), por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação.

O movimento é uma situação passageira, uma necessidade momentânea. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, conforme atesta BERGAMINI (1989 apud BUENO 2002).

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isso é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio (BERGAMINI 1989, p.6 e 1989 apud BUENO 2002).

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores. Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado (BERGAMINI 1989, p.7, apud BUENO 2002).

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

A partir dessas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

A abdicação da auto responsabilidade do trabalho é apontada por MATTOS (1992) (apud, HERIN 1996; LOPES 1999; FRANKL 1984; BUENO 2002) como um dos resultados mais perversos da organização mecanicista do trabalho, pois moldou um trabalhador irresponsável, apático e desinteressado.

Mediante o trabalho, o ser humano, ao produzir algo, produz também a si próprio. Portanto, quando desse trabalho são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e, principalmente, a possibilidade de o indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho e de participar na definição dos objetivos de seus esforços, o que resta? Somente o bagaço do trabalho. Toda a substância que daria sentido à ação humana foi extraída e, nesse processo, extraiu-se também a possibilidade de o ser humano fazer-se alguém digno, saudável, alegre, criativo, responsável, enfim, um ser integral MATTOS (1992) (apud, LOPES 1999; HERING 1996).

1.2. TEORIA DE A. MASLOW: PRINCÍPIO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

As necessidades humanas, segundo Maslow (1954, apud. HOFFMAN, 1999), estão arranjadas numa hierarquia que ele denominou de principio de hierarquia das necessidades humanas. Conforme o seu conceito de premência relativa, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita. Assim, por ordem decrescente de premência, as necessidades estão classificadas em: fisiológicas, segurança, afiliação, autoestima e auto realização. A necessidade fisiológica é, portanto, a mais forte, a mais básica e essencial, enquanto a necessidade de auto realização é a mais fraca na hierarquia de premência.

Maslow pareceu jamais se preocupar com a testagem empírica de sua teoria de motivação e talvez por isso não tenha procurado definir operacionalmente as categorias de necessidades. Contudo ele apresenta definições feitas a partir da observação dos desejos emitidos por seus pacientes. Esses desejos constituem uma manifestação consciente das necessidades e são apenas um meio para determinado fim. Deseja-se uma coisa para conseguir-se outra, que é a satisfação de uma ou de, na maioria dos casos, duas ou mais necessidades. Um indivíduo pode

estar motivado, simultaneamente, por várias necessidades. A motivação dominante vai depender de qual das necessidades mais baixas na hierarquia está suficientemente satisfeita.

Um indivíduo, com certo nível de necessidade, tem todo o seu organismo orientado para a busca de meios para satisfazer tal necessidade, de sorte que toda a sua percepção, memória e inteligência estão voltadas para os gratificadores adequados. Na medida em que esta necessidade começa a ser satisfeita, a mais próxima na hierarquia, em posição superior, começará a surgir e a dominar o organismo, enquanto a outra passará a existir apenas num estado potencial, podendo, entretanto, ressurgir se houver modificações no ambiente que determinem o seu reaparecimento no indivíduo.

O ciclo dinâmico - privação, dominação, gratificação, ativação - continua, de modo que todas as necessidades básicas (fisiológicas, segurança, afiliação e estima) sejam satisfeitas e ocorra o surgimento da necessidade mais alta na hierarquia de Maslow: a necessidade de auto realização. A privação das necessidades superiores (estima a auto realização) não produz uma reação de emergência ou de desespero, como pode acontecer com a privação das necessidades mais inferiores da hierarquia (HESKETH & COSTA, 1980). Muitas vezes, essas necessidades podem surgir não apenas a partir da gratificação das necessidades inferiores, mas também como consequência da renúncia e supressão, voluntária ou forçada, dessas necessidades.



Figura 1: Pirâmide de hierarquia das necessidades de A. Maslow. Fonte: Bueno, 2002.

Maslow ampliou sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto realização dos indivíduos.

Apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação de suas ideias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas. Como pontos criticáveis, pode-se citar:

- A difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas.
- A impossibilidade da padronização do comportamento humano.

1.3. TEORIA DOS FATORES DE HERZBERG

Herzberg compreendeu esse possível equívoco, afirmando que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto realização. Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a essas necessidades complexas. Pode-se observar nos tópicos a relação entre cada corrente com a(s) necessidade(s) que atinge. Assim, é possível distinguir as correntes que realmente geram motivação, ou seja, que contemplam a satisfação das necessidades de estima e/ou auto realização, daquelas que apenas servem para prevenir a insatisfação.

Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário americano, lecionou no Antioch College, como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais.

-Fatores Higiênicos (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos deles:

- Salários e Benefícios
- Tipo de Chefia
- Políticas e Diretrizes Organizacionais

O pensamento anterior considerava o trabalho como algo desagradável, demandando estímulos materiais (positivos) para a sua realização ou, por outro lado, punições (negativos) pela não realização. Contudo, quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, *provocam a insatisfação*. Devido a isso, são caracterizados como *Fatores Insatisfacientes*.

-Fatores Motivacionais (intrínsecos) são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto realização.

Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como *Fatores Satisfacientes*. Em suma, os pressupostos de Herzberg são:

Relação Inexistente: Os *Fatores Satisfacientes* não levam à situação inversa daquela determinada pelos *Fatores Insatisfacientes* e vice-versa.

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo o que pode ser muito bem empregável em órgãos públicos e em cargos comissionados. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas por intermédio dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa

entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (HERSEY E BLANCHARD 1986 p.77, apud BUENO 2002).

2. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é um dos construtos de maior centralidade dentro do campo do comportamento organizacional e tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações. Diretamente relacionado com as percepções que os trabalhadores constroem acerca de diferentes aspectos do seu trabalho, o clima organizacional corresponde a um dos atributos mais relevantes à detecção dos elementos reguladores e orientadores do comportamento humano dentro de organizações. [MENEZES, et al., 2010]

O uso habitual de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas deve-se à abrangência teórica e à capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização. Entretanto, a investigação empírica do clima organizacional no setor público não costuma ser acompanhada por reflexões, ou seja, o que os dados revelam e o que pode ser feito com isso? Da mesma forma, ainda não existem estudos que busquem sistematizar as diferentes perspectivas teóricas e caracterizar a pesquisa sobre o tema em momentos históricos distintos caracterizados por diferentes gestões. Tendo em vista o preenchimento dessa lacuna, neste trabalho, será iniciada uma investigação dos conhecimentos produzidos sobre clima organizacional na Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói no período de gestão de César Augusto Barbiero¹. Desta forma, com base de estudos para maior centralidade sobre o tema, a fim de reunir informações teóricas que permitam, no campo de estudos e pesquisas, gerar um princípio de conteúdo sobre as gestões públicas regionais.

O primeiro passo para unir a Secretaria e seus servidores pode ser por intermédio da avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno e da cultura organizacional. A intenção é que as respostas sirvam como meio de planejamento mais eficiente, para gerar maior impacto no ambiente de trabalho [BEKIN, 2004]. Fundamentar os planos de ação podendo gerar grandes transformações.

As premissas dos estudos sobre clima organizacional podem ser encontradas no clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927 [Askanasy, et al., 2000], em uma fábrica da *Wester Electric Company*, situada no bairro Hawthorne, de Chicago, conhecido assim como o "Experimento de Hawthorne". Mayo constatou que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas, como fadiga, acidentes de trabalho, rotatividade e redução no desempenho e produtividade. Na década posterior, os estudos de Kurt Lewin sobre a teoria de campo também começaram a se tornar conhecidos. Por essa teoria, as atividades psicológicas de um sujeito ocorrem numa espécie de campo psicológico, denominado pelo próprio Lewin (1939, apud MENEZES, et al., 2010) de campo vital, o qual compreende todos os eventos passados, presentes e futuros que podem influenciar o comportamento de uma pessoa em uma determinada situação.

¹ César Augusto Barbiero: Secretário Executivo Municipal de Fazenda de 2012 até a finalização desta pesquisa.

Com base na introdução de tais conceitos na Psicologia Social, Lewin, Lippitt e White (1939) desenvolveram um novo estudo com o intuito de verificar quais eram as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de rapazes dentro de um ambiente controlado. Entre outras considerações finais para esse estudo, os autores ressaltaram a importância de se investigarem elementos culturais para o entendimento ou compreensão dos ambientes sociais, tais quais as organizações de trabalho. Introduziam-se, assim, com tal estudo, naquele tempo, os conceitos de clima social e atmosfera social, os quais começaram a ser amplamente divulgados após a Segunda Guerra Mundial, com a Escola ou Movimento das Relações Humanas. Esse movimento foi um resultado direto da experiência de Hawthorne e teve como objetivo favorecer a humanização das relações de trabalho, ao se opor ao movimento clássico da Administração Científica, de Taylor (1911, apud MENEZES, et al., 2010). Vale acrescentar que, segundo Schneider (1985, apud MENEZES, et al., 2010), a maior parte dos estudos que usam o termo "clima" até a década de 1980 ainda se refere a práticas interpessoais que refletem o clima social, em vez do clima organizacional. Nesse contexto, falar sobre clima social seria direcionar o assunto a um conjunto de políticas e atividades formais e informais que são características do modo como os trabalhadores descrevem uns aos outros, além das relações estabelecidas entre superiores e subordinados.

Ainda que já existisse tacitamente a noção de uma "atmosfera" no ambiente de trabalho, que influencia as percepções e comportamentos dos trabalhadores, somente em 1958, com os trabalhos de Argyris, essa concepção tornou-se explícita e passou a ser chamada de clima organizacional. Nesse trabalho seminal de Argyris (1958, apud MENEZES 2010), o clima organizacional, também nomeado "caráter homeostático", foi estudado com base em elementos que representam diferentes níveis de análise. Conhecer o clima organizacional implicaria, assim, investigar fatores individuais, associados diretamente aos valores, necessidades e tipos de personalidade dos indivíduos, bem como em analisar as políticas, normas e códigos que representam a cultura da organização. Os estudos de Argyris, por um lado, trazem avanços significativos para a consecução de uma definição mais clara e abrangente de clima organizacional, ao passo que demonstra a importância de se considerarem diferentes variáveis em diversos ambientes. Entretanto Argyris vincula a noção de clima organizacional à de cultura organizacional, promovendo, conseqüentemente, uma nova pulverização no conceito de clima e não há uma distinção ou definição consensual do atributo.

Os trabalhos de Argyris (1958) influenciaram significativamente as pesquisas sobre clima em organizações a partir da década de 1950, ganhando, em primeiro momento, uma maior popularidade dentro da Administração nos Estados Unidos (FOREHAND, et al., 1964). Partindo de Toro (2001) como objeto de estudo da Psicologia organizacional, logo na década posterior se iniciaram as primeiras pesquisas sobre o tema. Não obstante haja mais de meio século de estudos sobre clima organizacional, o desenvolvimento de estratégias voltadas à investigação em organizações ocorreu em maior monta somente a partir dos anos 90, ganhando maior destaque nas grandes empresas, principalmente as que já haviam desenvolvido programas de saúde do trabalhador e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Entretanto, segundo PIRES (2006) vemos esses estudos começarem em organizações a partir de 1993, os quais, porém, enfatizam preceitos ideológicos, étnicos e raciais como principal influência para as divisões do trabalho. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema

de valores, expressos por meio de ritos, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim podem produzir normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

2.2. MECANISMO DE AUTOSSUGESTÃO

Segundo Hunter (2004) no mesmo experimento do pesquisador de Harvard, Elton Mayo queria demonstrar que havia uma relação direta e positiva entre a melhoria da higiene do trabalhador e sua produtividade. Uma das experiências constituiu simplesmente em aumentar as luzes da fábrica. Constataram que a produtividade dos trabalhadores aumentou. Entretanto, quando estavam se preparando para continuar a estudar outra faceta da higiene do trabalhador, os pesquisadores foram motivados a diminuir as luzes para não misturar as variáveis. Surpreendentemente, porém, a produtividade dos trabalhadores não diminuiu, pelo contrário, continuou aumentando. Foi constatado, portanto, que o aumento da produtividade não foi causado pelas lâmpadas mais fortes ou mais fracas, mas por alguém estar prestando atenção às pessoas.

Pelo meio de Hill (1908), portanto, ações positivas dos superiores de realizarem um trabalho direcionado aos subordinados sugerem ao subconsciente dos designados uma conexão emocional com o hábito diário, atividades, responsabilidades e metas. Sendo assim, capaz de gerar um local harmonioso, com pessoas ligadas por um propósito. Acreditar que a sugestão é verdadeira a transforma em sentimento real, seus pensamentos se modificam e torna o comportamento condicionado por simples ações, um ambiente de mais prazer.

Em Pires & Joyce-Moniz (2013) um experimento conduzido pela faculdade de psicologia, da Universidade de Lisboa, no Hospital de Abrantes, em pacientes que possuíam doenças autoimunes ou patologias reumáticas, apresentou resultados que indicam que a intervenção autossugestiva procedido de relaxamento foi eficaz, como complemento ao tratamento médico no aumento da auto eficácia e no controle da dor. Os médicos constantemente afirmavam aos seus pacientes a incrível melhora que eles possuíam, mesmo sem perspectiva de cura. Cerca de 60% da dor foi comunicada como menor e 15% mais controlável.

A simples intenção de iniciar o projeto de pesquisa ambiental na secretaria municipal de fazenda, demonstrou interesse genuíno do executivo em ouvir seus colaboradores. Muitos só de saber, por conversas de corredor, que vinha sendo feito algo, transformaram o clima do ambiente para o mais positivo. Isso suprime uma das necessidades humanas das mais baixas hierarquias, infra citado por Maslow.

Nesta pesquisa, foi feito o uso da técnica de alavancagem interna no intuito de promover a esperança nos servidores públicos de dias melhores vindouros. Essa característica grava as sugestões que lhe enviamos pelo meio de autossugestão e invoca o auxílio da inteligência para tradução destas sugestões na sua forma física (por meios naturais), artifícios que não são, de maneira alguma, fora do comum (Hill, 1908).

2.3. CONDICIONAMENTO NEUROASSOCIATIVO

Segundo GONÇALVES (2013), para definir melhor o perfil dos colaboradores internos abrangente, entender e mapear o comportamento do público-alvo, além de escolher a argumentação correta para atingi-los é desafio permanente. A programação neurolinguística aplicada à divulgação de novas ideias pode se tornar oráculo na hora de desenvolver as ações.

Porém, ROBBINS (1991) acredita que há três formas de motivar os empregados. A primeira é pelo reforço negativo como estratégia primária, usando o medo da punição como elemento fundamental. Isso pode dar certo no curto prazo, mas não em longo prazo. Mais cedo ou mais tarde, as empresas se deparam com o mesmo problema da Europa Oriental: as pessoas só vivem no medo por algum tempo.

A segunda grande estratégia usada pelas empresas é o incentivo financeiro. Embora seja uma excelente ideia, em geral apreciada, há um limite para sua eficácia. Sempre surge um ponto de retorno decrescente, em que nem todos os incentivos adicionais induzem a uma maior qualidade no trabalho das pessoas. A verdade é que a maioria das empresas descobre que há um limite ao que pode fazer nessa área. Se alguém motiva constantemente com dinheiro, as pessoas passam a esperar um retorno econômico imediato quando fazem algo de grande valor. Começarão a trabalhar apenas pela recompensa financeira e não farão coisa alguma se não a obtiverem, reduzindo a capacidade da empresa de atender às demandas econômicas dos empregados.

A terceira e mais eficaz maneira de motivar as pessoas é por meio do desenvolvimento pessoal. Ajudando os empregados a crescerem e se expandirem em termos pessoais, eles passam a se sentir mais entusiasmados pela vida, pelas pessoas e seus empregos. Isso faz com que queiram contribuir ainda mais. Agem assim por um senso de orgulho pessoal, em vez de qualquer pressão exterior. Para Robbins, o mais importante é cuidar para se ter também, além do financeiro, o mais poderoso de todos os incentivos, que é ajudar as pessoas a se expandirem, prosperarem e crescerem.

Foi revelada como principal problema a descrença nos cargos executivos do prédio Araribóia, sede da Secretaria Municipal de Fazenda. Em governos anteriores houve constante mudança dos secretários de fazenda num mesmo mandato, os projetos não tinham seguimento e qualquer promessa apresentada era considerada leviana.

A proposta da pesquisa declara a intenção do governo em querer fazer a diferença, valoriza o servidor com o propósito de transformar positivamente a cidade dos cidadãos de Niterói. Esse objetivo foi, não só concretizado, como fortaleceu a crença do receptor atender as demandas prontamente.

2.4. AMOSTRAGEM

Como a população da Secretaria de Fazenda é *normalmente distribuída* e suficientemente grande, é complicado que haja respostas do número total de funcionários, dessa forma é retirada uma amostra dessa população. A informação é encontrada com um valor de

confiança dos dados, podendo gerar um pequeno erro, que ainda sim ela tem significância representativa.

O erro pode ser interpretado pelo seguinte exemplo num questionário com a pergunta ‘Você bebeu café esta manhã?’ oferecido a uma população de 20.000 indivíduos com determinada imprecisão de 5%. Ou seja, pela função densidade de probabilidade, basta realizar o questionamento a 377 pessoas para que o erro da informação faça-se até 5%. Dessa forma, se 50% das pessoas bebem café de manhã, e for repetida a pergunta com 377 pessoas. A Distribuição Gaussiana diz que em 95% das vezes a pesquisa encontraria que entre 45% e 55% das pessoas na amostra respondeu que tomou café pela manhã.

Os 5% restantes de vezes iria revelar que a resposta ao inquérito seria maior do que a margem de erro e estaria longe da verdadeira resposta.

Quando se examina um fragmento da população, é difícil ter certeza se foi encontrado a resposta correta, mas há uma probabilidade de 95% do que foi perguntado estar dentro da margem de erro da resposta correta (RAOSOFT, Inc, 2004).

A Secretaria de Fazenda, no momento da pesquisa, era composta por 256 funcionários, dentre os envolvidos servidores, comissionados e contratados. A amostra foi calculada pelo programada Raosoft®, que usa a Distribuição de Gauss para aferição dos dados. Para os 5% de erro usado, seriam necessárias 154 respostas, porém, toda via, foram cativados 129 funcionários em dar sua contribuição. Pois muitos se encontravam em férias, licença e afastamento. Esta parcela tem 6% de erro, valor adequado se considerado os hábitos dos colaboradores de não acessar e-mail, internet ou à própria antiga descrença, que foi quebrada conforme promessas são cumpridas.

$$X = Z\left(\frac{c}{100}\right)^2 r(100 - r)$$

$$n = \frac{NX}{((N - 1)E^2 + X)}$$

$$E = z \sqrt{\frac{(N - n)x}{n(N - 1)}}$$

Equação 1: Distribuição Normal de uma população Fonte: RAOSOFT, Inc, 2004.

2.5. PLATAFORMA DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA DE NITERÓI

As perguntas foram agrupadas em blocos começando pelo preenchimento de dados pessoais, seguido de frase motivadora à sinceridade. O questionário foi desenvolvido no sistema da TYPEFORM® (Apêndice A) e enviado por e-mail pessoal. Das 129 respostas, 70 foram espontâneas, porém, em seguida, foi feita visita em cada setor, de forma que os funcionários foram convidados para responder a pesquisa num computador com acesso liberado à internet para esse fim.

No primeiro momento o setor mais comprometido foi o Protocolo, pois foi oferecido um dia livre para ser aproveitado no mês de aplicação da pesquisa. O menos envolvido foi o Controle Financeira devido à alta faixa de idade com pouco costume de acessar a caixa de correio eletrônico. Na segunda fase, houve diversos setores com a totalidade dos colaboradores cativados a contribuírem, pois foi aberto o sistema em uma das máquinas em cada setor e chamada às pessoas uma a uma para responder. A facilidade de acesso estimulou a maior taxa de respostas.

Foi perguntado em três questões, de forma discursiva: propostas de melhoria para o setor, o que a administração poderia fazer mais e uma preocupação ou comentário que desejasse fazer. Dessa forma, qualquer necessidade de expressão que o servidor tivesse desejo de se fazer ouvido foi bem recebida. Muitos sentiram a oportunidade de esvaziar a mente para os problemas diários sofridos e, encontrando assim, maior esperança de ser atendido.

2.6. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Dentre as perguntas mais importantes, estão aquelas onde as pessoas podem discorrer sobre uma determinada aflição, um sentimento que está confinado na memória e, pelo ato de escrever, pode transformar a sensação reduzindo um vínculo. Essa pergunta foi intencionalmente feita para produzir uma busca positiva de soluções no ambiente de trabalho. Evitando, assim, o lado negativo, pois pior do que nada fazer seria achar que nada pode ser feito.

Foi incentivado, neste espaço, o puro ato de contribuir com novas ideias. Para que fossem catalogadas e pensadas novas metas de trabalho que possam resolver as competições diárias. Nosso objetivo é atingir o ponto em que os servidores estejam tão ocupados amando servir que não sobre tempo para odiar, se arrepender ou temer os desafios de que a gestão pública enfrenta.

Foi formada em blocos de um mesmo assunto cada resposta. De forma que quando continha, pelos menos, uma palavra em referência a grande área ela era alocada. No caso da proposta se referir para mais de um grupo, ela foi alocada no sentido da mais respondida para refletir a relevância do assunto. Evidente que a identidade dos indivíduos foi preservada para expressão autêntica do que o aflige dentro do ser.

2.7. COMENTÁRIO OU PREOCUPAÇÃO

Nesta seção, cada cooperante pôde ter mais um espaço de expressão. A intenção, dessa forma, era trazer a certeza de que todas as lembranças, vinculadas às emoções que impedem a entrega ao trabalho, fossem varridas. Elas costumam ser negativas e, neste caso, limitantes. Os psicólogos já sabem há um bom tempo que as emoções negativas restringem nossos pensamentos e amplitude de ações, o que tem importante relevância para o nosso desempenho no trabalho.

Mencionando a passagem bíblica do semeador uma conclusão que pode ser tirada é a mente é um terreno fértil onde tudo brota (Mt 13:1-9, Mc 4:3-9 e Lc 8:4-8). Por isso deve-se ter cuidado com o que por ela permeia para permitir espaço às emoções positivas. Do contrário, o

solo que não cresce nada e não é cuidado nasce praga, assim como a nossa mente, quando não possui os pensamentos observados crescem pensamentos negativos.

Vale acrescentar, que à época da pesquisa estavam prestes a entrar na Secretaria de Fazenda novos funcionários concursados. Algumas das respostas foram direcionadas a essa preocupação.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 HISTOGRAMA

A primeira seção é para categorizar as respostas pedindo 4 dados pessoais sendo estes: Faixa etária, sexo, nível de escolaridade, e tempo de trabalho na Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói. Foram produzidos histogramas para ilustrar a representatividade de cada faixa de respondentes. A intenção é demonstrar como é composto o órgão público. Por intermédio dele, foi feita a separação de grupos para avaliar as correlações entre as respostas. De 18 a 35 anos, de 35 a 65 anos e os que possuem mais de 65 anos.

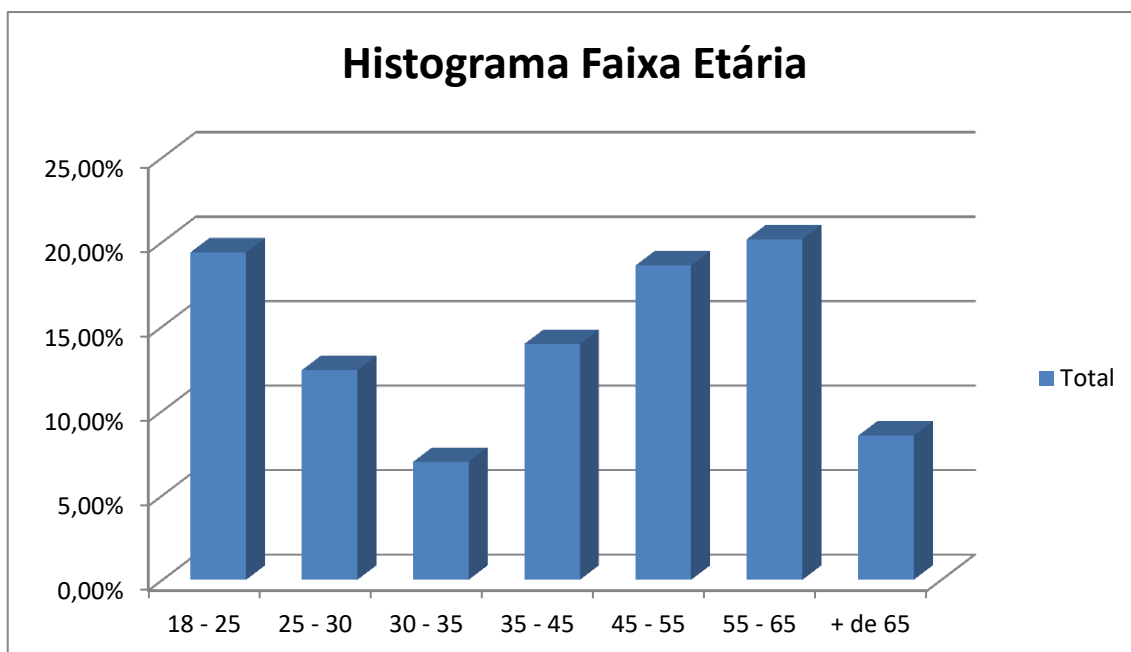


Figura 2: Histograma da Faixa Etária dos respondentes. Fonte: O autor, fevereiro, 2017.

O gráfico de pizza seguinte demonstra a proporção de gêneros que compõem a SMF, pode-se perceber a maior proporção feminina e consequentemente maior influência feminina nas respostas.

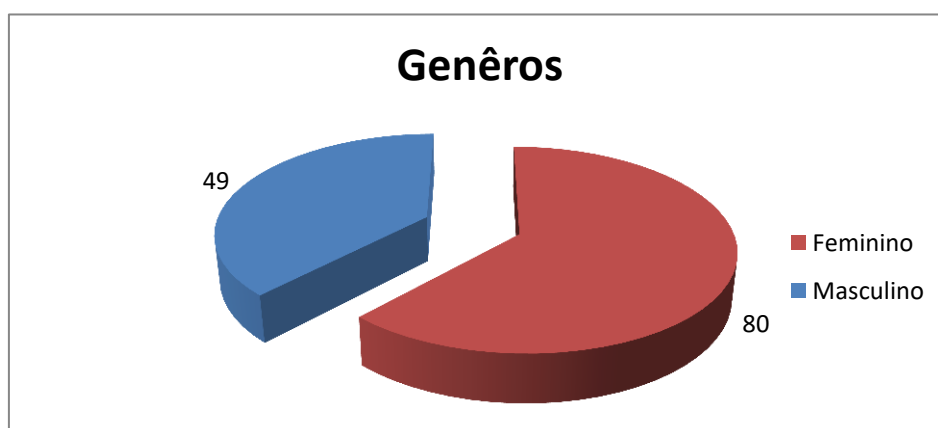


Figura 3: Representação homens e mulheres. Fonte: O autor, fevereiro, 2017.

O histograma da figura 4 compara os gêneros com a faixa etária. Curiosamente a proporção de homens aumenta quanto mais envelhecidos e as mulheres constituem a classe mais jovem. Isso pode ser explicado, talvez, pelo último concurso antes de 2015 ter acontecido há 20 anos e os homens apresentarem a maior parte dos fiscais concursados, além disso, os homens se aposentam numa idade mais avançada frente às mulheres.

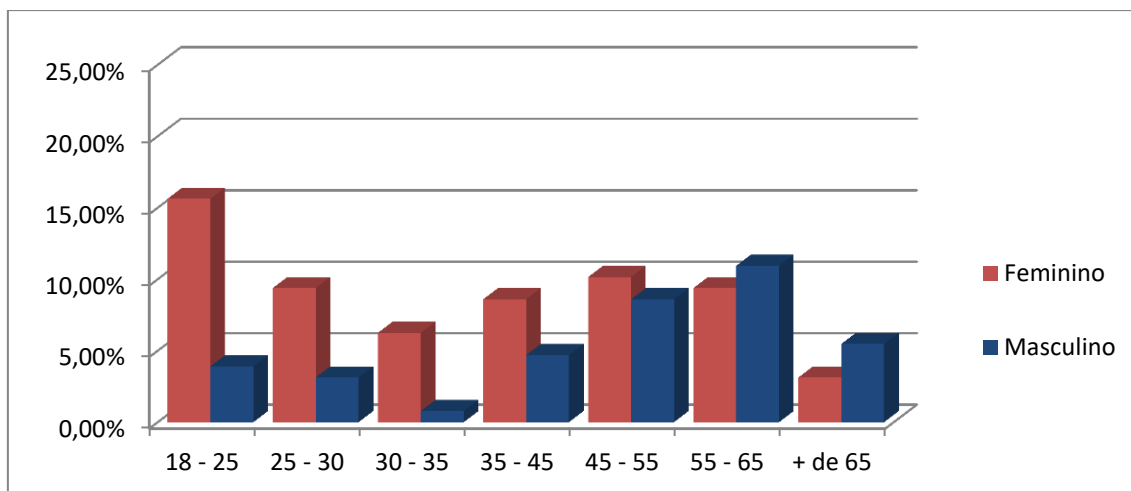


Figura 4: Histograma Faixa Etária representada por gênero. Fonte: O autor, fevereiro, 2017.

No histograma que se segue a separação de respostas por tempo de trabalho na SMF. Percebem-se três grupos distintos, porém, o mais relevante é o primeiro grupo de trabalho até 5 anos, excessivamente discrepante dos demais. Isto pode ser pela proporção de membros comissionados que costumam permanecer no cargo somente durante o governo vigente (4 anos, teoricamente), vale dizer que o governo estava no fim do seu primeiro mandato à época da pesquisa.

Por consequência, muita rotatividade nos cargos pode gerar quatro implicações na qualidade do gerenciamento do órgão: 1) menor estabilidade dos ritos de processos; 2) Elevada necessidade de transmissão de conhecimento; 3) baixa preservação da cultura; 4) Maior tempo de fechamento dos processos.

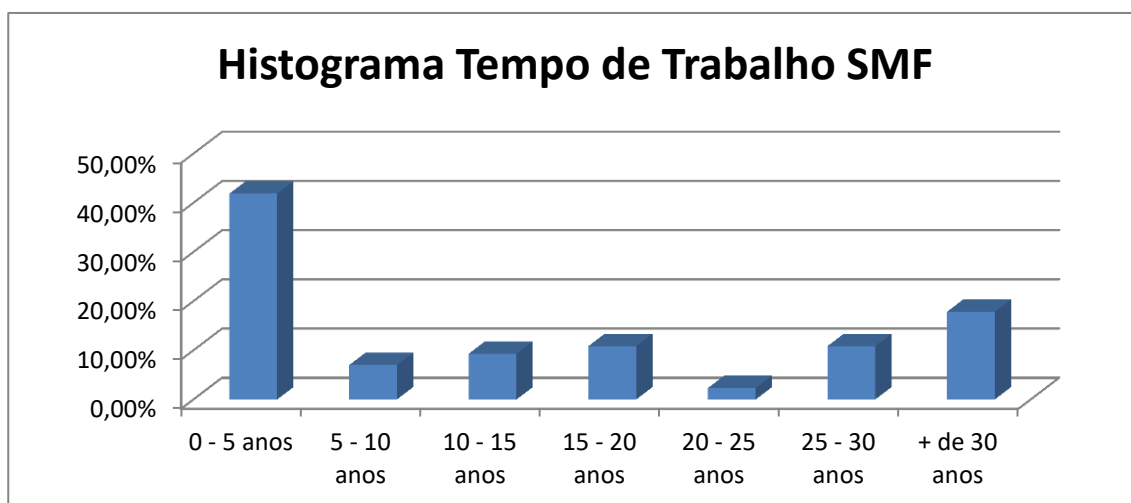


Figura 5: Histograma tempo em que os respondentes trabalham na SMF. Fonte: O autor, fevereiro, 2017.

Pelo próximo histograma, pode-se perceber a separação entre o nível de escolaridade. Para maior facilidade de representação, eles foram divididos em dois grupos. Os que permeavam o ensino médio, sendo este técnico e incompleto, e os de ensino superior, sendo compostos por mestrandos, graduados, cursando ou incompleto.

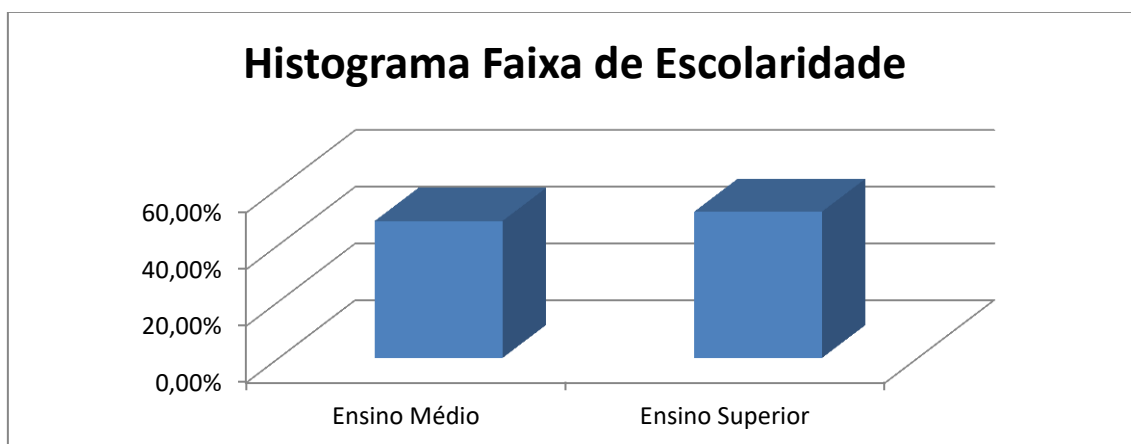


Figura 6: Histograma faixa de escolaridade dos respondentes. Fonte: O autor, fevereiro, 2017.

3.2. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

A partir da segunda seção foram feitos os testes de validação das hipóteses. Para cada uma das oito hipóteses foi realizada uma bateria de perguntas separada por seções.

As hipóteses (H) iniciais formuladas sobre a motivação dos funcionários da SMF auxiliaram na construção do questionário. Foram elas:

- H1: Os colaboradores estão satisfeitos com a infraestrutura do seu local de trabalho;
- H2: Os funcionários estão satisfeitos com o relacionamento entre seus colegas de trabalho;
- H3: As equipes estão satisfeitas com suas chefias imediatas;
- H4: Os servidores estão satisfeitos com o treinamento para exercerem seus cargos;
- H5: Os funcionários estão conectados com o trabalho que realizam;
- H6: Os funcionários possuem opinião positiva com o emprego;
- H7: A cultura da organização está sendo entendida e bem aplicada;
- H8: Os funcionários são comprometidos em servir aos cidadãos.

As perguntas de 1 a 3 foram referentes à qualidade de vida no trabalho, foram resultados confiantes revelando o projeto do Secretário Executivo com o compromisso de fazer as reformas necessárias. A hipótese 1 Os colaboradores estão satisfeitos com a infraestrutura do seu local de trabalho foi validada.

A pergunta 1 que se refere à infraestrutura 'A instalação do meu local de trabalho está com instalações funcionais e confortáveis'. A maioria dos respondentes, 43%, ficaram entre concordo parcialmente e concordo plenamente, 30% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 27% indiferente. Neste caso houve ambiguidade, pois as instalações poderiam estar confortáveis, mas não funcionais ou vice-versa, revelando o grande número de respostas indiferentes.

A pergunta 2 'Há meta para redução de custos dos recursos materiais do meu espaço de trabalho'. A maioria ficou com 48% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 29% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 22% indiferente.

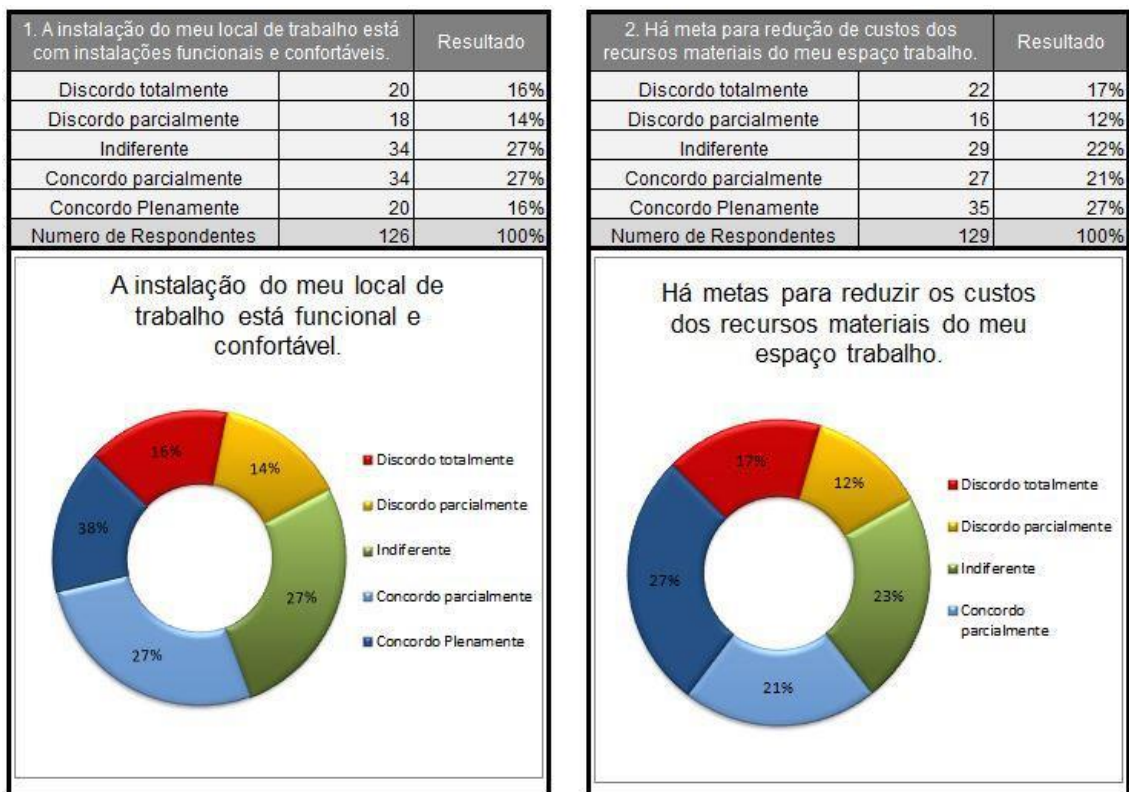


Figura 7: Análise infraestrutura. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 3 'Minha chefia imediata se preocupa com o meu bem-estar no ambiente de trabalho'. A maioria ficou com 68% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 16% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 16% indiferente.

3. Minha chefia imediata se preocupa com o meu bem-estar no ambiente de trabalho.		Resultado
Discordo totalmente	10	8%
Discordo parcialmente	10	8%
Indiferente	21	16%
Concordo parcialmente	40	31%
Concordo Plenamente	48	37%
Numero de Respondentes	129	100%



Figura 8: Análise infraestrutura. Fonte: O autor, abril, 2016.

Na seção três, as perguntas de numero 4 a 7 se direcionaram em entender o relacionamento entre os colegas de trabalho, sendo todas otimistas revelam a harmonia e empatia. A hipótese 2 Os funcionários estão satisfeitos com o relacionamento entre seus colegas de trabalho foi validada.

A pergunta 4 'Existe um bom relacionamento entre as pessoas com que eu trabalho'. A maioria ficou com 80% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 17% indiferente e 3% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 5 'De modo geral, existe cooperação do meu grupo de trabalho para alcançar resultado progressivos'. A maioria ficou com 70% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 17% indiferente e 13% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

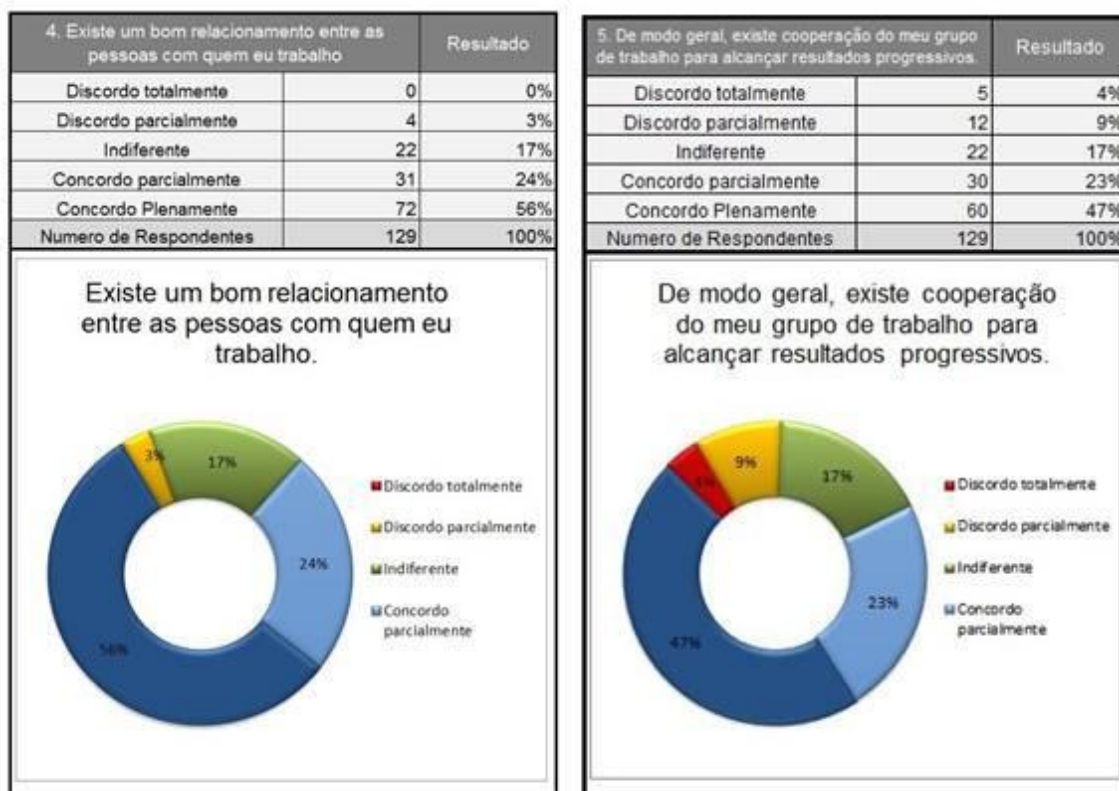


Figura 9: Análise relacionamento interpessoal. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 6 'Me sinto confortável em passar informações para a minha chefia direta'. A maioria ficou com 84% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 8% indiferente e 9% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 7 'Confio nas pessoas da minha equipe'. A maioria ficou com 72% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 16% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 12% indiferente.

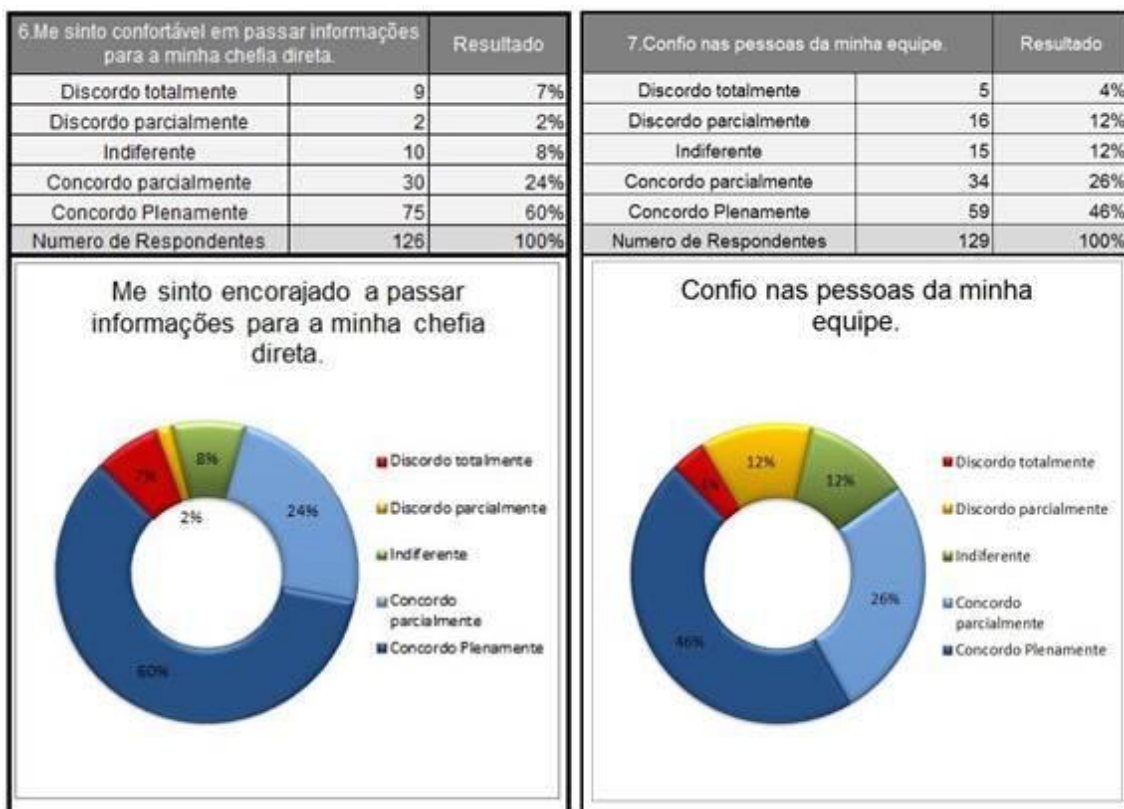


Figura 10: Análise Relacionamento Interpessoal. Fonte: O autor, abril, 2016.

As perguntas de 8 a 13 foram baseadas na necessidade de entender a que ponto os colaboradores se sentem reconhecidos. Relevou atenção primordial nas questões 9, 12 e 13. O trabalho poderia ser sempre em progredir com a satisfação real à base da pirâmide de funcionários. A hipótese 'as equipes estão satisfeitas com suas chefias imediatas' foi parcialmente validada.

A pergunta 8 'Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho'. A maioria ficou com 56% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 27% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 17% indiferente.

A pergunta 9 'O trabalho que exerço é valorizado'. A maioria ficou com 45% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 39% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 16% indiferente.

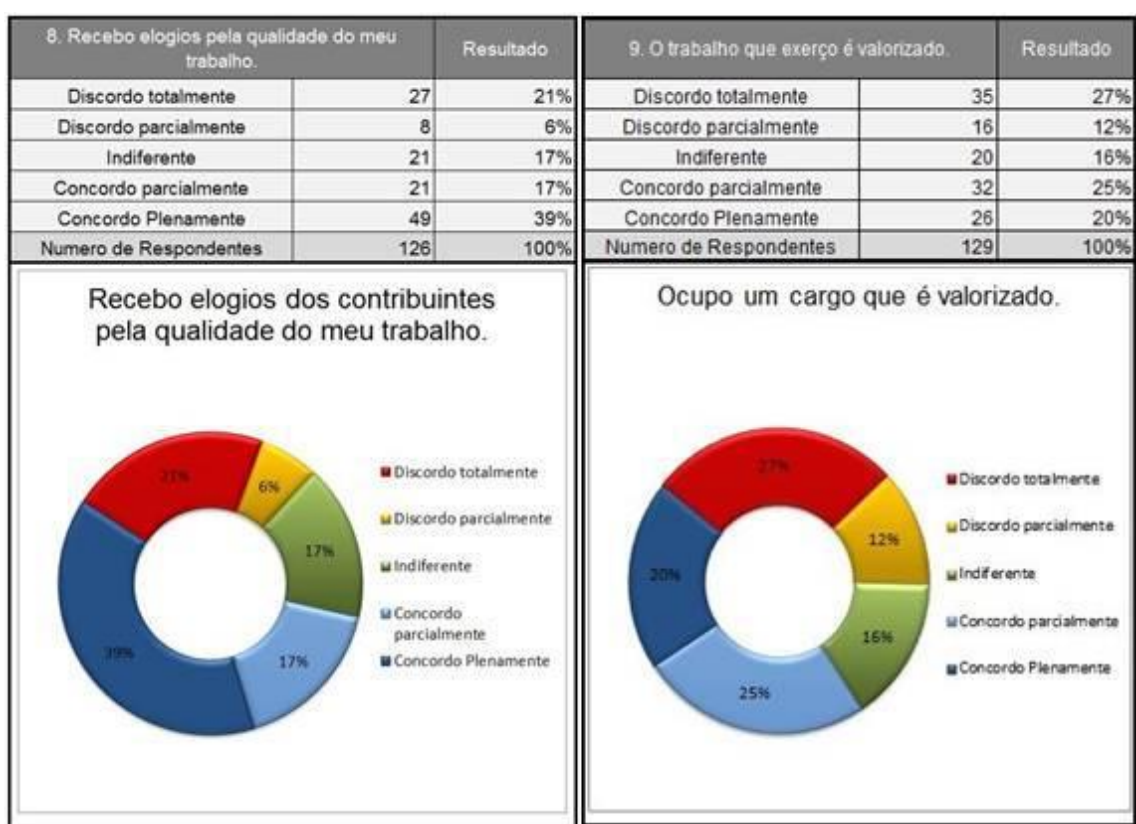


Figura 11: Análise Nível de Reconhecimento. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 10 'Confio nas pessoas da minha equipe'. A maioria ficou com 72% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 16% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 12% indiferente.

A pergunta 11 'Confio nas pessoas da minha equipe'. A maioria ficou com 72% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 16% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 12% indiferente.



Figura 12: Análise Nível de Reconhecimento. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 12 'Existem oportunidades para meu crescimento profissional na SMF'. A maioria ficou com 38% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 36% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 26% indiferente.

A pergunta 13 'tenho liberdade para mudar procedimentos da SMF que me incomodam'. A maioria ficou com 62% das respostas entre discordo parcialmente e discordo totalmente, 21% ficou entre concordo plenamente e concordo parcialmente e 17% indiferente.

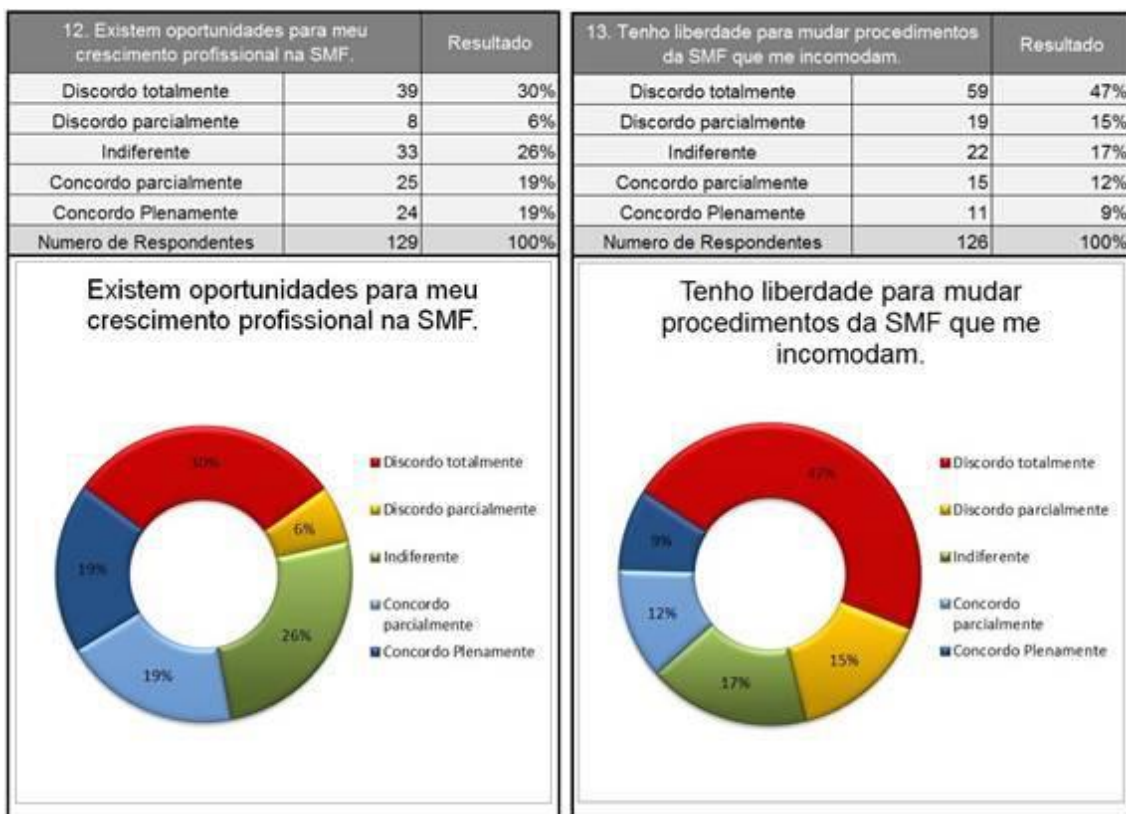


Figura 14: Análise Nível de Reconhecimento. Fonte: O autor, abril, 2016.

De 14 a 18 perguntou-se sobre treinamento e desenvolvimento, conclui-se a necessidade de treinamentos pontuais levando em consideração uma base de levantamento por cada funcionário. As pessoas nasceram para dar o seu melhor, o ambiente favorece para que o potencial floresça. Ou seja, com as ferramentas certas é possível obter o melhor de cada pessoa com que trabalha. A hipótese 'Os servidores estão satisfeitos com o treinamento para exercerem seus cargos' foi parcialmente validada.

A pergunta 14 'É buscado necessidades de treinamento em meu setor'. A maioria ficou com 43% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 38% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 19% indiferente.

A pergunta 15 'Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades'. A maioria ficou com 51% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 30% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 20% indiferente.

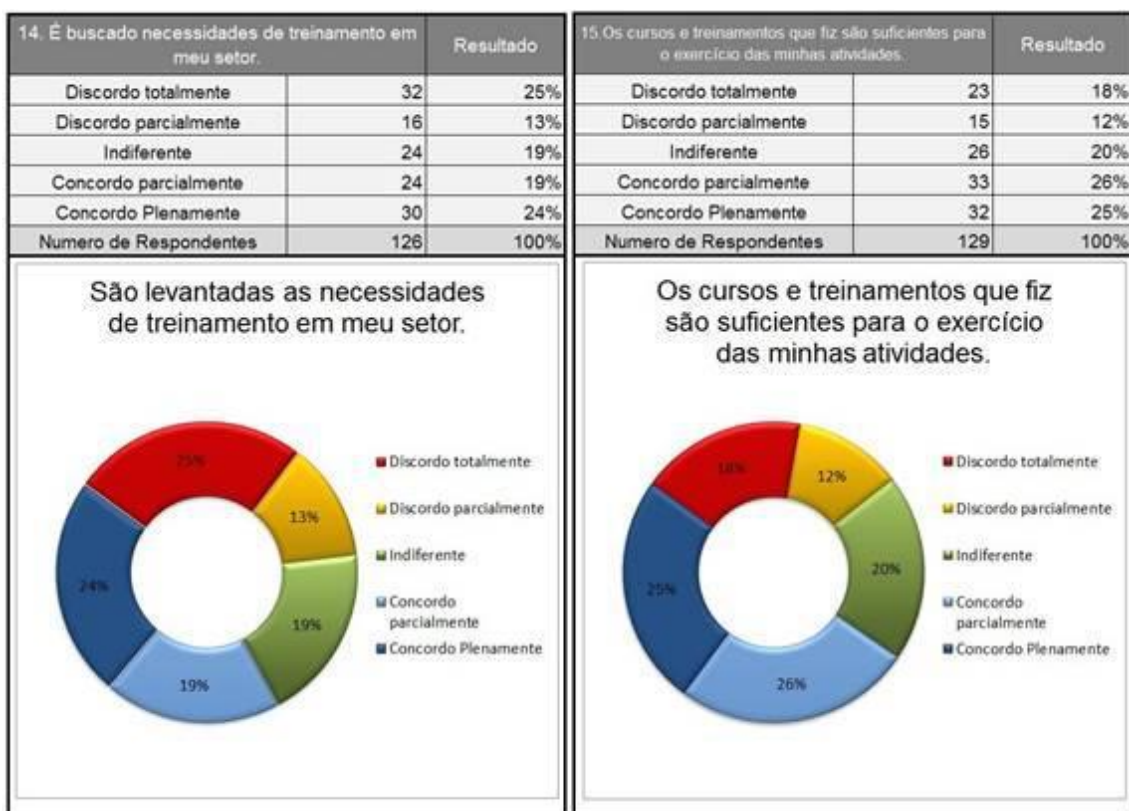


Figura 15: Análise Treinamento e Desenvolvimento. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 16 'Existe igualdade de oportunidades para participação em treinamentos'. A maioria ficou com 50% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 33% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 18% indiferente.

A pergunta 17 'O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na secretaria'. A maioria ficou com 81% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 9% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 9% indiferente.

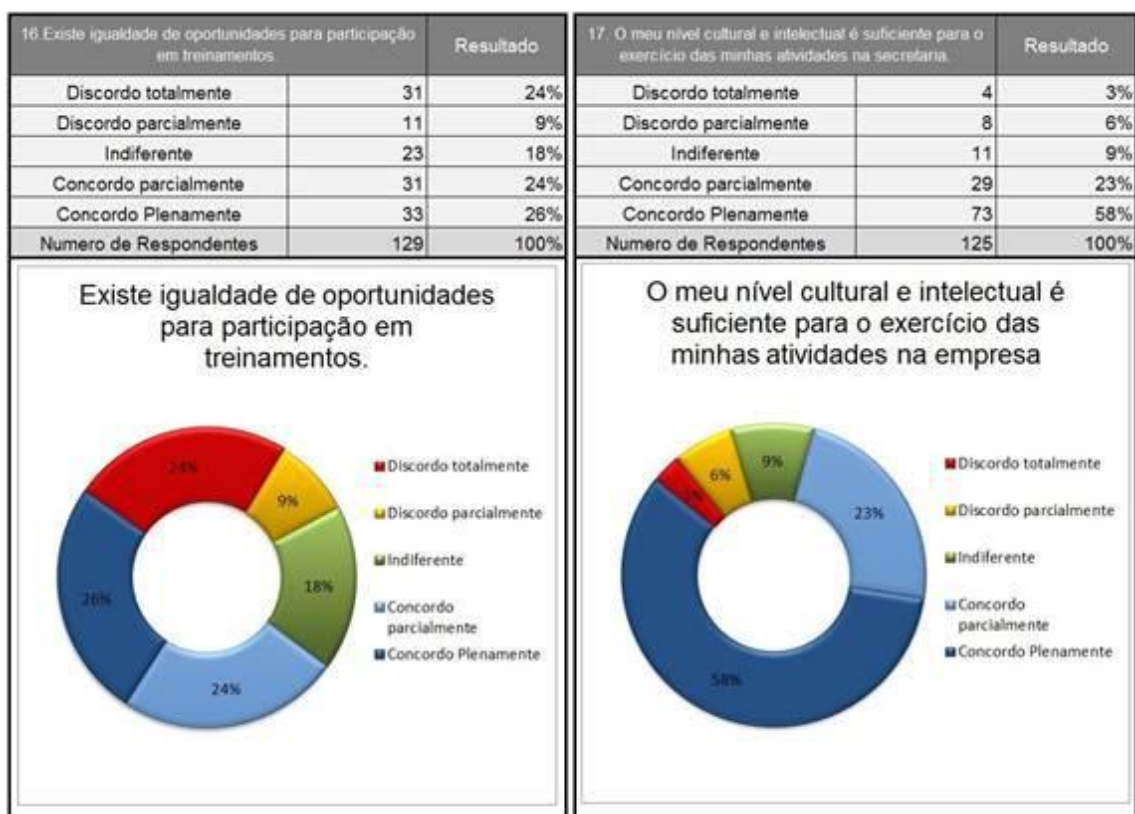


Figura 16: Análise Treinamento e Desenvolvimento. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 18 'Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades'. A maioria ficou com 51% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 30% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 20% indiferente.

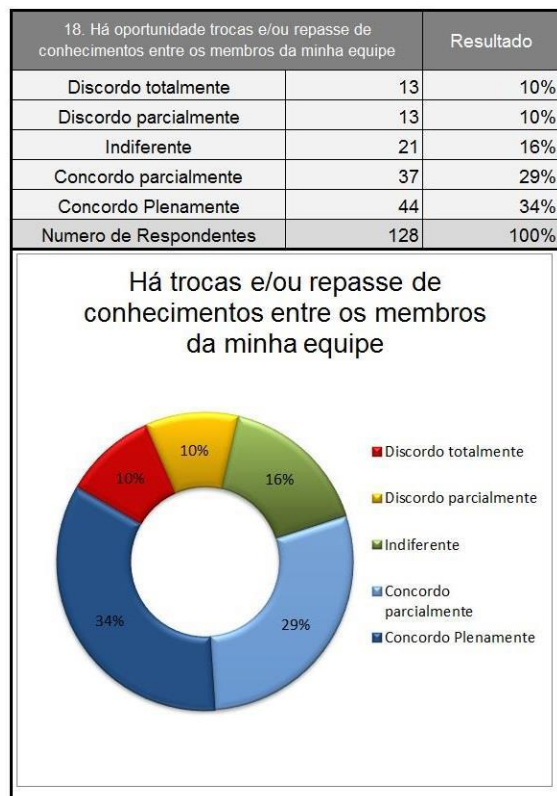


Figura 17: Análise Treinamento e Desenvolvimento.
 Fonte: O autor, abril, 2016.

Na sexta seção, nos questionamentos de 19 a 26 procurou-se entender a relação com o trabalho. Muitas delas foram positivas, menos a 23. O que releva a necessidade de um canal de ouvidoria para registrar ideias e opiniões. Não só seria bom para a evolução do sistema, como também para a autoestima dos servidores por se sentirem mais relevantes para o ambiente de trabalho. A questão 26 revela que as maiorias dos respondentes se permitem ter pensamentos que diminuem a sua energia ou que não se sentem realizando seu propósito no trabalho. A hipótese ‘Os funcionários estão conectados com o trabalho que realizam’ foi parcialmente validada.

A pergunta 19 ‘Tenho paixão pelo trabalho que realizo’. A maioria ficou com 75% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 16% indiferente e 10% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 20 ‘Sinto relevância do meu trabalho para o funcionamento da SMF’. A maioria ficou com 82% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 12% indiferente e 8% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

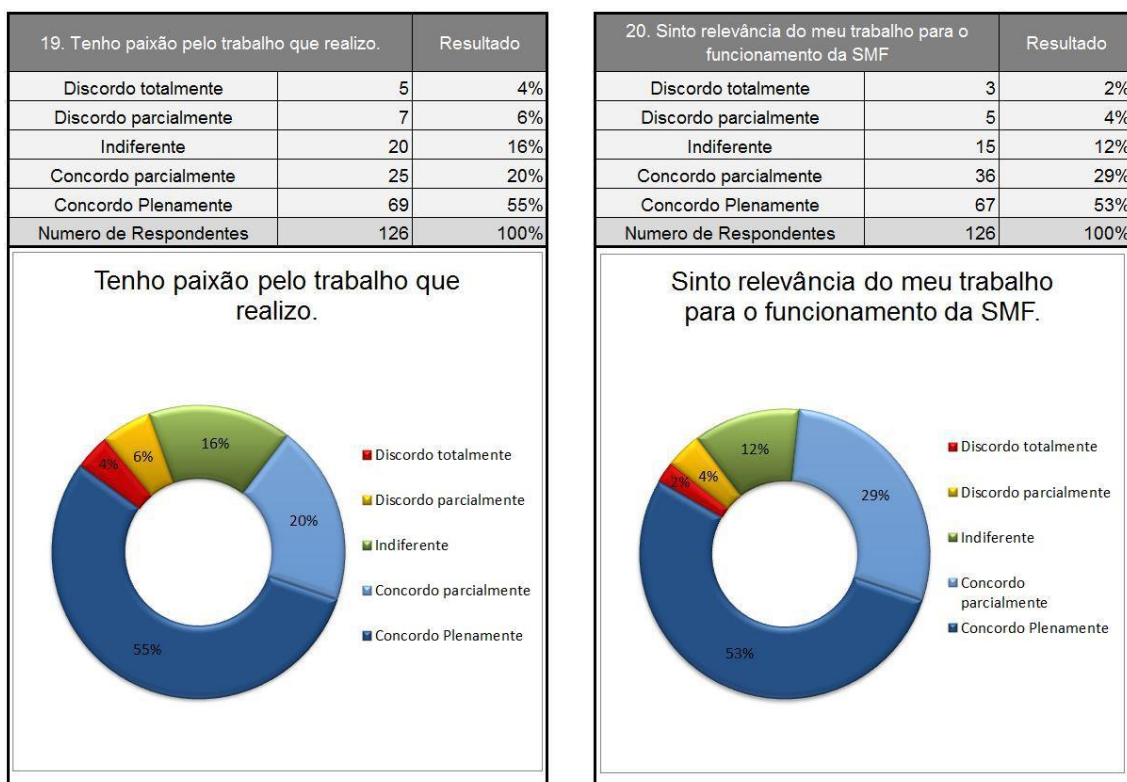


Figura 18: Análise Relação com o Trabalho. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 21 'Faço a minha parte para melhorar procedimento que me incomodam'. A maioria ficou com 93% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 5% indiferente e 2% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 22 'O um chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa'. A maioria ficou com 75% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 15% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 10% indiferente.

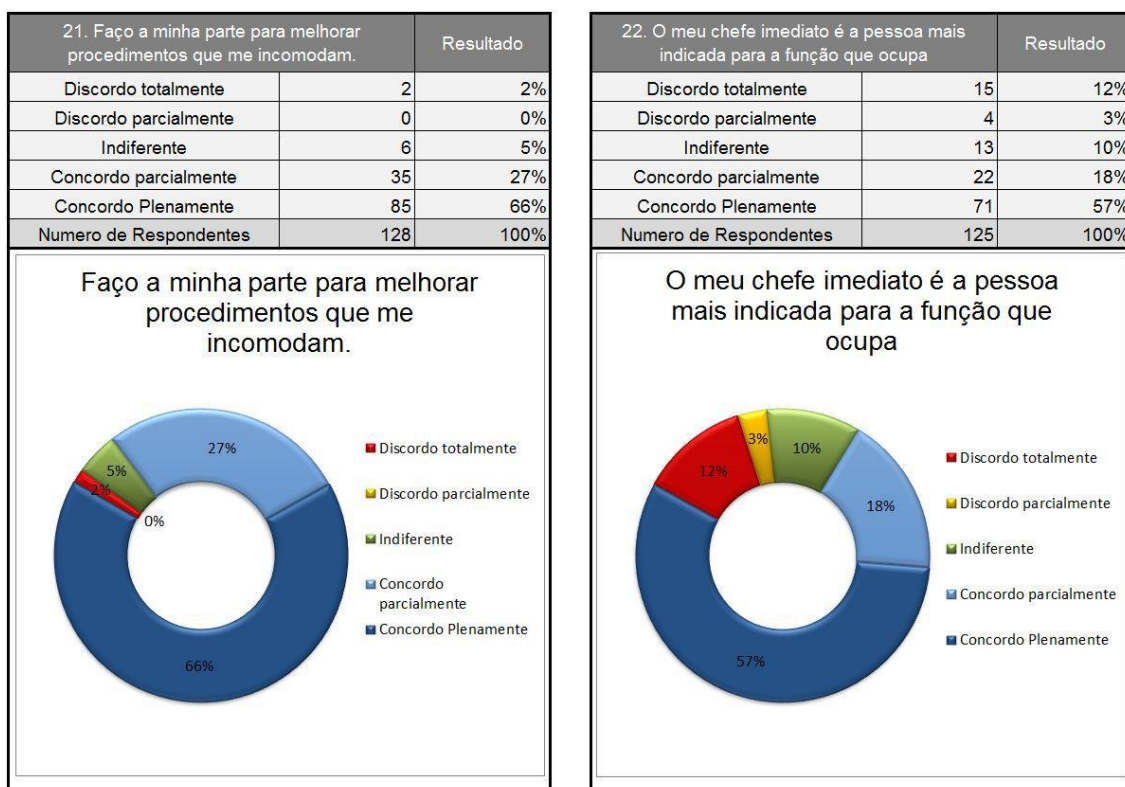


Figura 19: Análise Relação com o Trabalho. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 23 'Tenho oportunidade para apresentar ideias criativas e inovadoras'. A maioria ficou com 44% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 29% indiferente e 27% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 24 'Costumo indicar a SMF como alternativa de emprego para meus amigos e parentes'. A maioria ficou com 44% das respostas entre discordo parcialmente e discordo totalmente, 32% ficou entre concordo plenamente e concordo parcialmente e 24% indiferente.

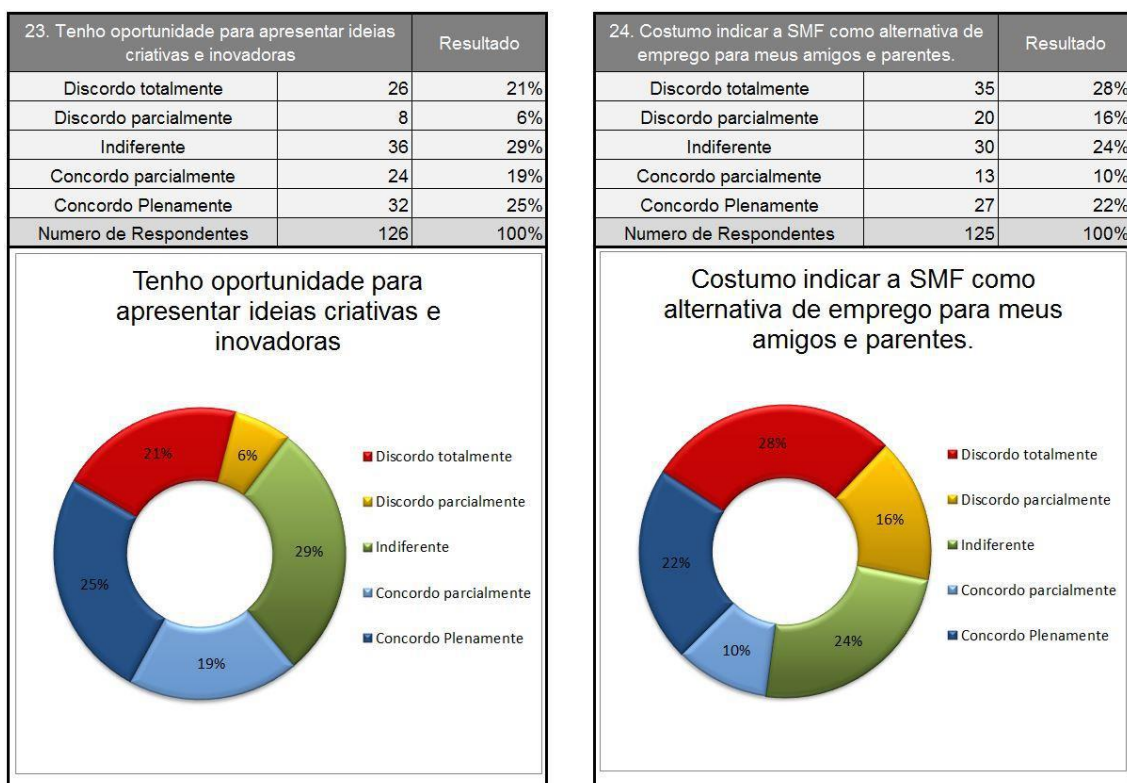


Figura 20: Análise Relação com o Trabalho. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 25 'Valorizo a lealdade, o profissionalismo, a integridade e a conduta dos meus colegas'. A maioria ficou com 93% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 5% indiferente e 2% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 26 'Vou para casa cheio de energia após um dia de trabalho'. A maioria ficou com 44% das respostas entre discordo parcialmente e discordo totalmente, 32% ficou entre concordo plenamente e concordo parcialmente e 24% indiferente.

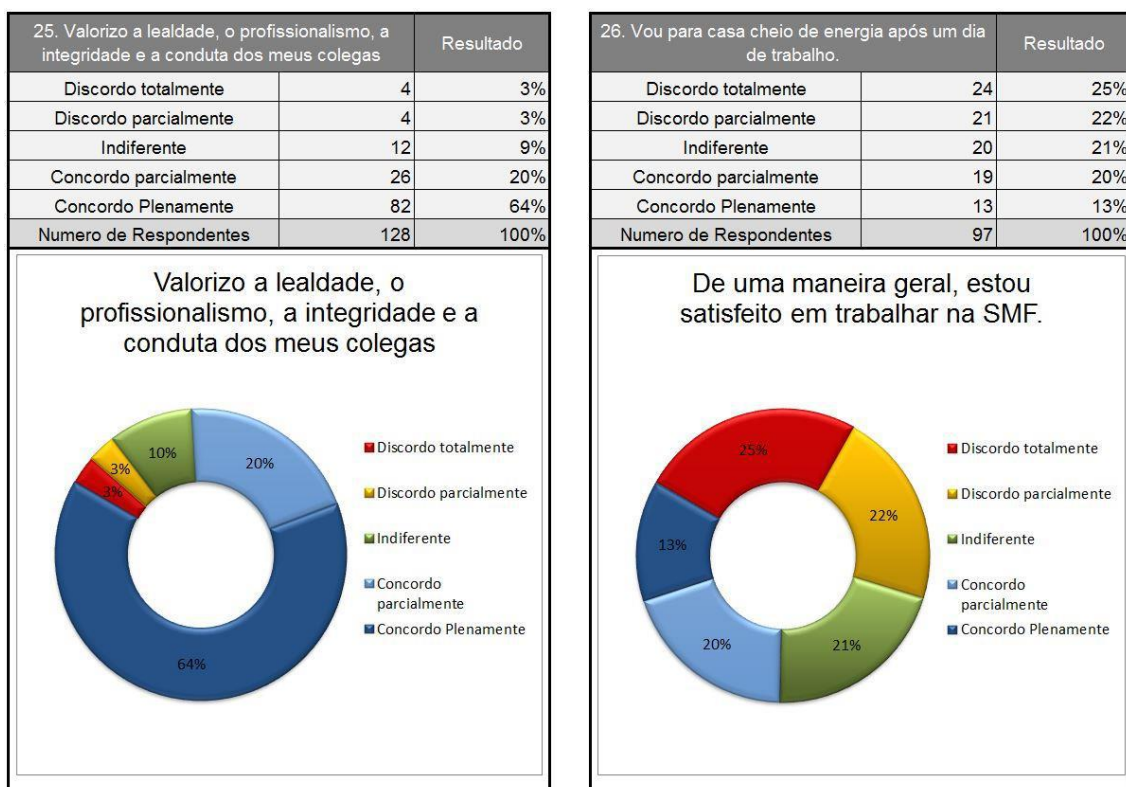


Figura 21: Análise Relação com o Trabalho. Fonte: O autor, abril, 2016.

A sétima seção foi para, nas perguntas de 27 a 32, informar-nos sobre a opinião geral de cada funcionário. Nela revelou um enorme gosto pela estabilidade, muitos querem permanecer com as áreas que estão e possuem gosto nisso. A hipótese 'Os funcionários possuem opinião positiva com o emprego' foi validada.

A pergunta 27 'De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na SMF'. A maioria ficou com 61% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 24% indiferente e 13% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 28 'Me sinto animado com as pessoas que ocupam os cargos de chefia na SMF'. A maioria ficou com 50% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 28% indiferente e 22% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

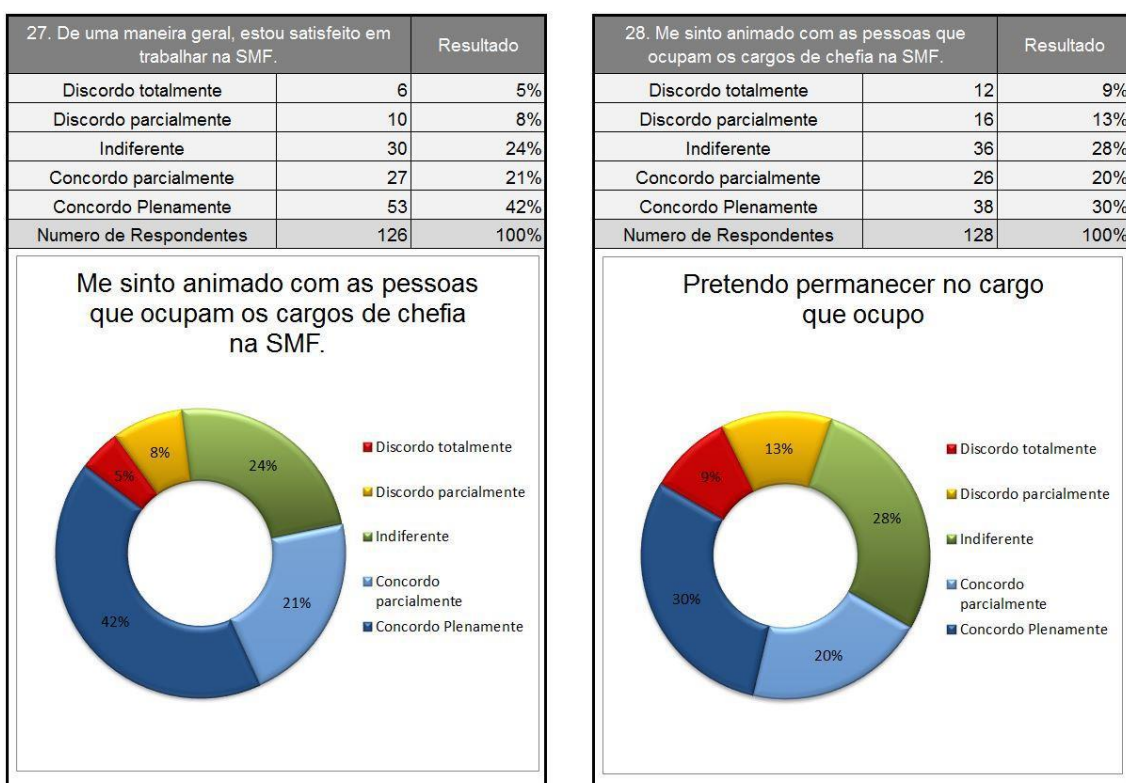


Figura 22: Análise sobre a Opinião Geral. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 29 'Pretendo conhecer e trabalhar em outras áreas na SMF'. A maioria ficou com 75% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 15% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 10% indiferente.

A pergunta 30 'O um chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa'. A maioria ficou com 75% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 15% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente e 10% indiferente.

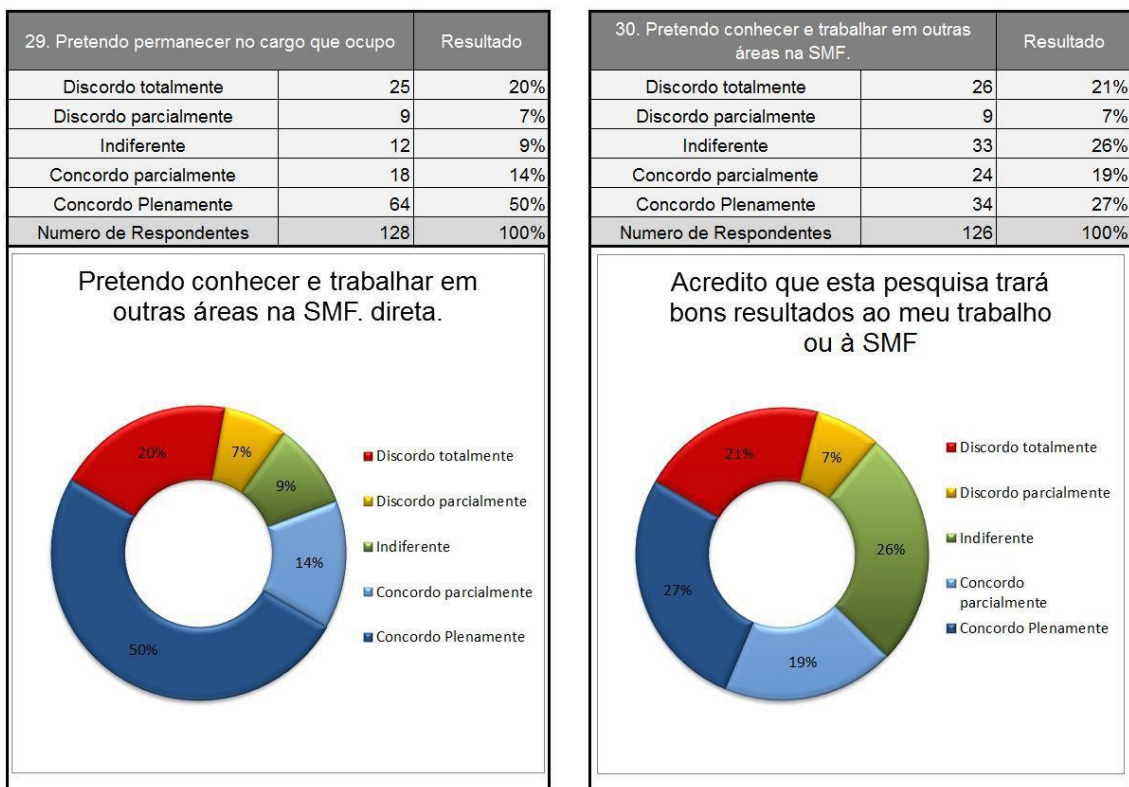


Figura 23: Análise sobre a Opinião Geral. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 31 'Acredito que esta pesquisa trará bons resultados ao meu trabalho ou à SMF'. A maioria ficou com 73% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 14% indiferente e 14% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 32 'Estou otimista com o projeto de elaboração do Sistema Eletrônico de Informação'. A maioria ficou com 67% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 19% indiferente e 14% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

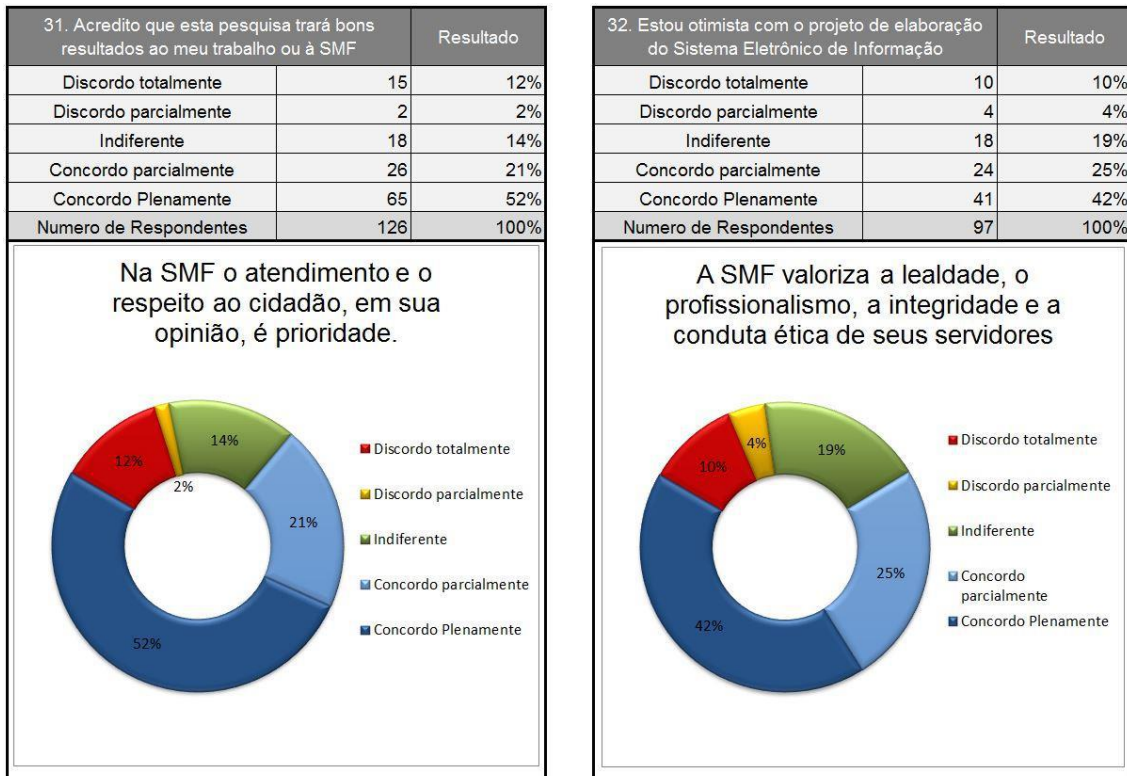


Figura 24: Análise sobre a Opinião Geral. Fonte: O autor, abril, 2016.

Nas indagações de 33 a 36, tinha o intuito de medir o nível de entendimento da cultura da organização. O que revelou, na percepção dos colaboradores, que a sociedade reconhece pouco a importância da Secretaria de Fazenda. A hipótese 'A cultura da organização está sendo entendida e bem aplicada' foi parcialmente rejeitada

A pergunta 33 'O serviço da SMF é de extrema importância para a sociedade'. A maioria ficou com 71% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 16% indiferente e 14% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 34 'A busca da qualidade dos serviços da SMF é reconhecida pela sociedade'. A maioria ficou com 68% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 16% indiferente e 16% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

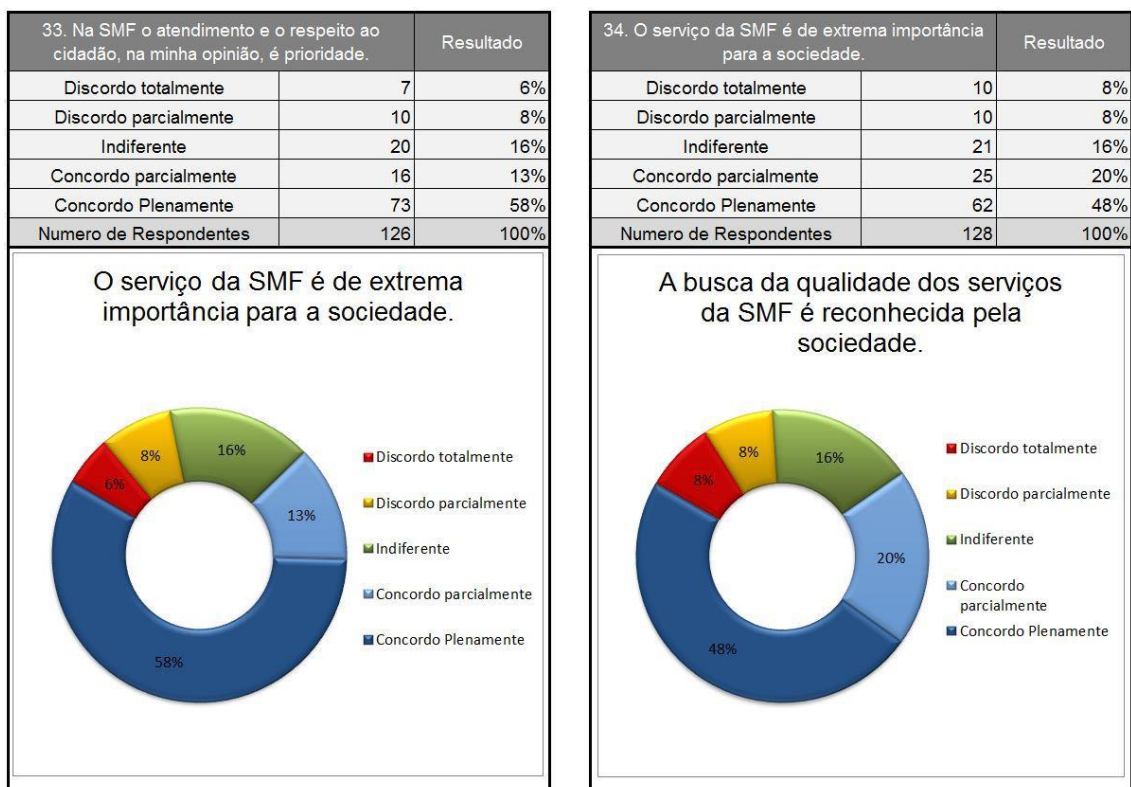


Figura 25: Análise sobre a Cultura Organizacional. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 35 'A SMF valoriza a lealdade, o profissionalismo, a integridade e a conduta ética de seus servidores'. A maioria ficou com 73% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 16% indiferente e 10% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 36 'A busca da qualidade dos serviços da SMF é reconhecida pela sociedade'. A maioria ficou com 43% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 32% indiferente e 25% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

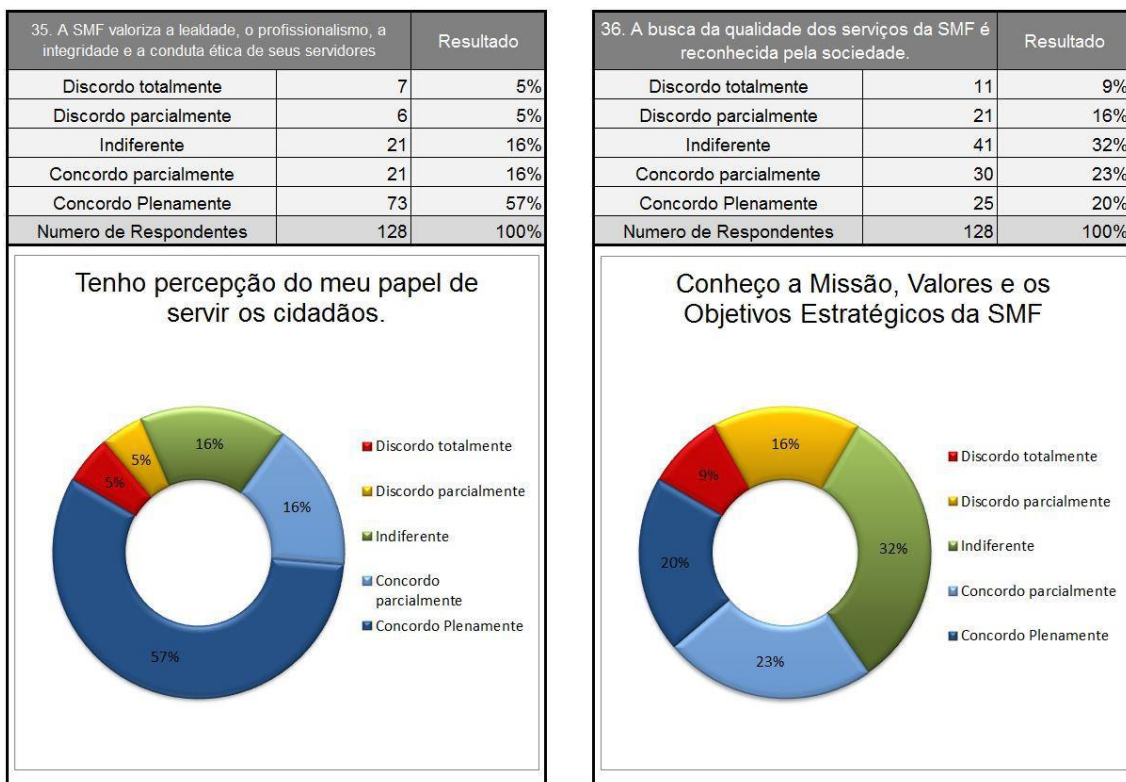


Figura 26: Análise sobre a Cultura Organizacional. Fonte: O autor, abril, 2016.

Com as perguntas de 37 a 42, buscou-se entender a condição de comprometido com a Secretaria de Fazenda. O aspecto mais crítico está no alinhamento dos objetivos profissionais pessoais com os da organização, mas pouco relevante para ser considerado prioridade nesse momento. A hipótese 'Os funcionários estão comprometidos em servir aos cidadãos' foi parcialmente validada.

A pergunta 37 'Tenho percepção do meu papel de servir os cidadãos'. A maioria ficou com 97% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 3% indiferente e 0% discordo parcialmente ou discordo totalmente.

A pergunta 38 'Conheço a Missão, Valores e os Objetivos Estratégicos da SMF'. A maioria ficou com 73% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 17% indiferente e 10% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

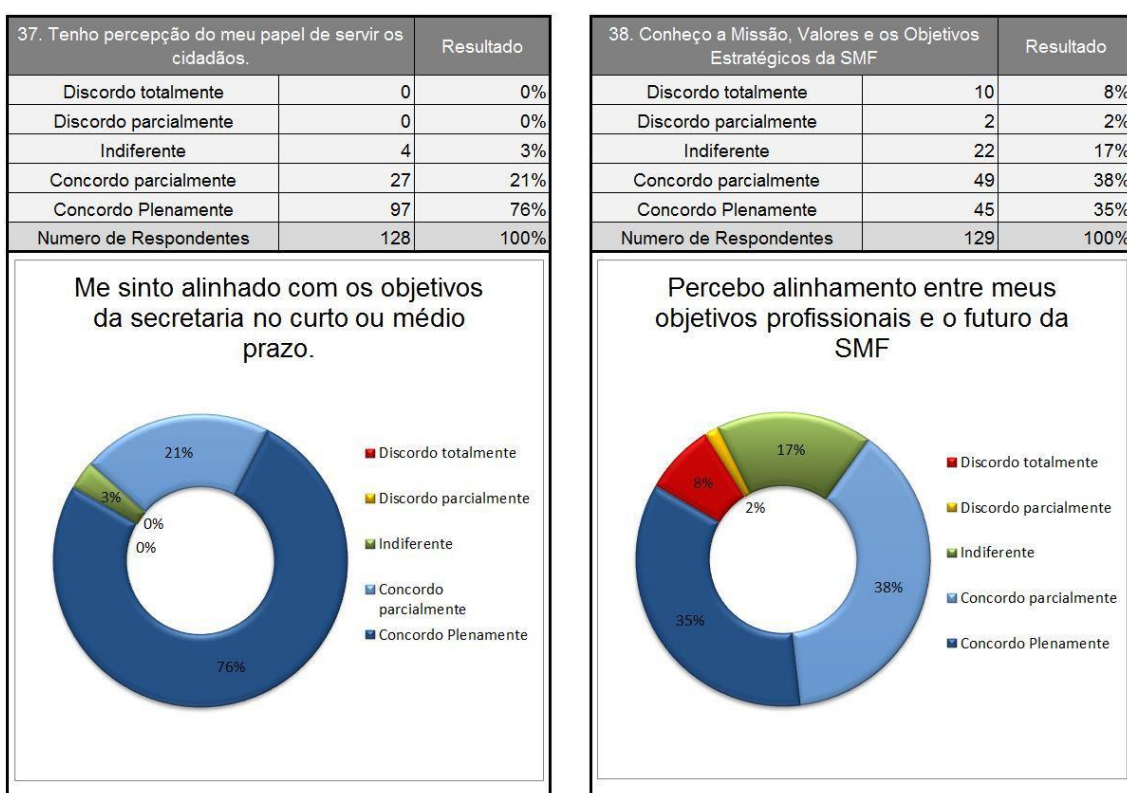


Figura 27: Análise Comprometimento com a Organização. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 39 'Me sinto alinhado com os objetivos da secretaria no curto ou médio prazo'. A maioria ficou com 74% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 13% indiferente e 13% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 40 'Percebo alinhamento entre meus objetivos profissionais e o futuro da SMF'. A maioria ficou com 65% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 21% indiferente e 14% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

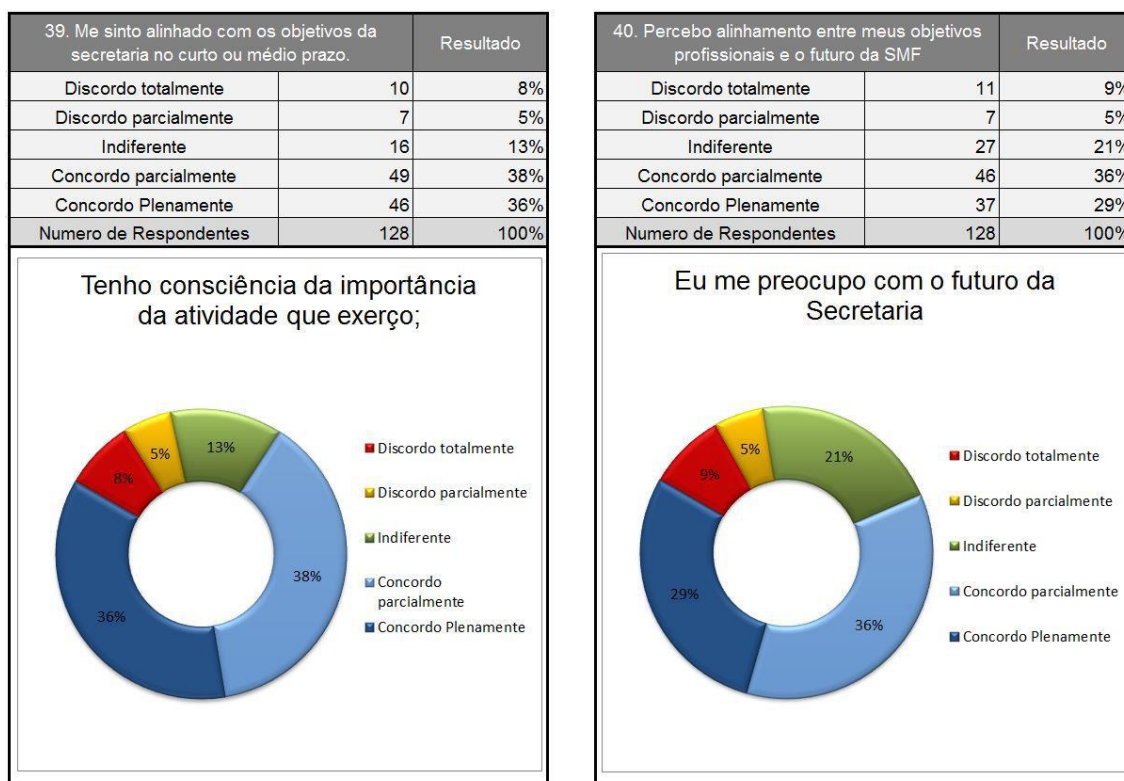


Figura 28: Análise Comprometimento com a Organização. Fonte: O autor, abril, 2016.

A pergunta 41 'Tenho consciência da importância da atividade que exerço para a SMF'. A maioria ficou com 97% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 2% indiferente e 1% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

A pergunta 42 'Eu me preocupo com o futuro da Secretaria'. A maioria ficou com 92% das respostas entre concordo plenamente e concordo parcialmente, 4% indiferente e 4% ficou entre discordo parcialmente e discordo totalmente.

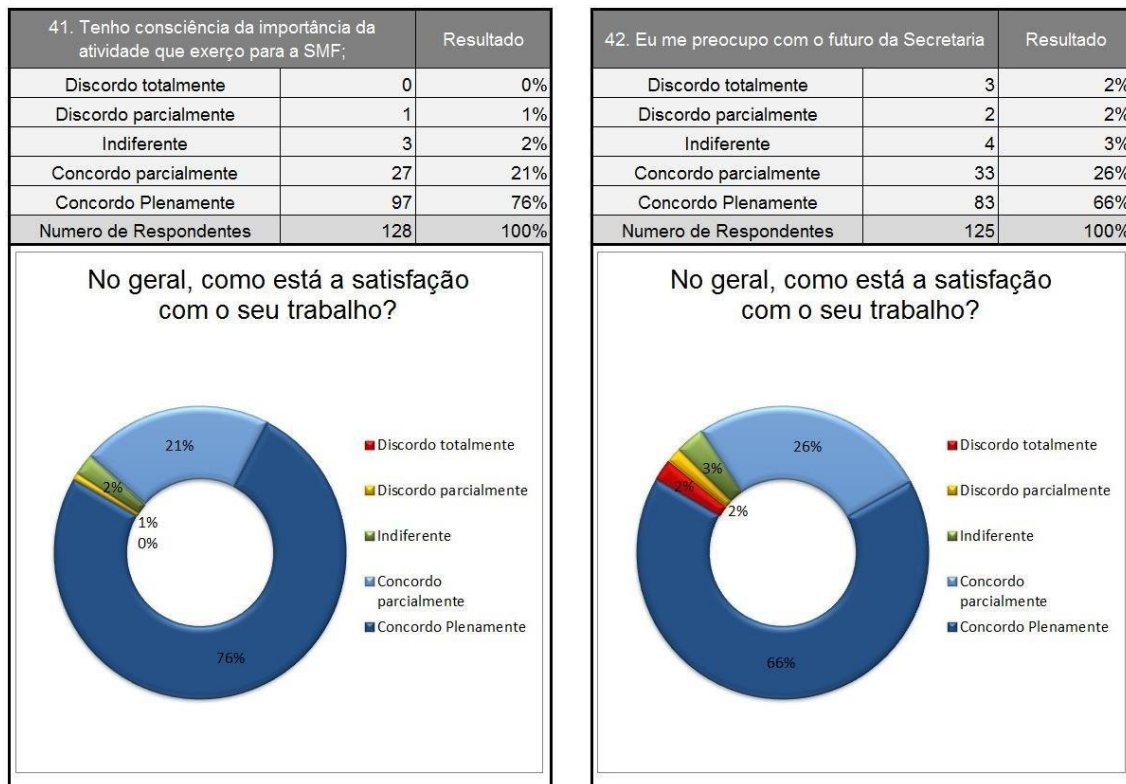


Figura 29: Análise Comprometimento com a Organização. Fonte: O autor, abril, 2016.

Por fim, a pergunta 43 'No geral como está à satisfação com o meu trabalho?' foi realizada como fechamento e acompanhamento do todo. A maioria ficou com 68% das respostas entre boa e ótima, 17% indiferente e 15% ficaram entre ruim e péssima.



Figura 30: Análise Geral. Fonte: O autor, abril, 2016.

No questionário encontrado no apêndice A e figuras, as perguntas de número 10, 19, 21, 25, 31, 37, 39 e 41, são autossugestivas. O que significou a repetição de valores e expressão de sentimento para realizar conexão emocional dos servidores com a estrutura de trabalho da Secretaria de Fazenda.

Existem perguntas do questionário que necessitam de alterações na sua estrutura por conterem mais de um item a ser analisado por questão. As sugestões de melhoria estão na figura 26, o fato dessas perguntas conterem mais de um item podem ter influenciado no resultado final mostrando uma maior dispersão na resposta e também uma concentração no item 'indiferente', que significa a dúvida para responder a questão.

Pergunta Original do Questionário	Proposta de Melhoria
1. A instalação do meu local de trabalho está com instalações <i>funcionais e confortáveis</i> .	1. A instalação do meu local de trabalho está <i>funcional</i> .
11. As minhas <i>habilidades e qualificações</i> profissionais são totalmente aproveitadas	11. As minhas <i>habilidades</i> profissionais são totalmente aproveitadas
15. Os <i>cursos e treinamentos</i> que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	15. Os <i>treinamentos</i> que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.
17. O meu <i>nível cultural e intelectual</i> é suficiente para o exercício das minhas atividades na secretaria.	17. O meu <i>nível intelectual</i> é suficiente para o exercício das minhas atividades na secretaria.
23. Tenho oportunidade para apresentar ideias <i>criativas e inovadoras</i> .	23. Tenho oportunidade para apresentar ideias <i>criativas</i> .
24. Costumo indicar a SMF como alternativa de emprego para meus <i>amigos e parentes</i> .	24. Costumo indicar a SMF como alternativa de emprego para meus <i>conhecidos</i> .
25. Valorizo a <i>lealdade, o profissionalismo, a integridade e a conduta</i> dos meus colegas.	25. Valorizo a <i>conduta ética</i> dos meus colegas
30. Pretendo <i>conhecer e trabalhar</i> em outras áreas na SMF	30. Pretendo <i>trabalhar conhecendo</i> outras áreas na SMF.
33. Na SMF o <i>atendimento e o respeito</i> ao cidadão, em minha opinião, é prioridade.	33. Na SMF <i>atender com respeito</i> o cidadão, em minha opinião, é prioridade.
38. Conheço a <i>missão, valores e objetivos estratégicos</i> da SMF	38. Conheço a <i>Missão</i> da SMF
	38. Conheço os <i>Valores</i> da SMF
	38. Conheço os <i>Objetivos estratégicos</i> da SMF

Figura 31: Proposta de Melhoria para o Questionário. Fonte: O autor, 2017.

3.3. CORRELAÇÕES

Para categorizar as respostas e encontrar informações que não estão claras à primeira vista foi realizada a correlação dos dados da seção 1: Faixa etária, sexo, nível de escolaridade, e tempo de trabalho; com as perguntas das hipóteses. Temos a aposta de encontrar e descrever as investigações mais reveladoras e interpretar, para, com isso, sugerir propostas racionais ou que já existem no mercado para auxiliar no desenvolvimento da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói.

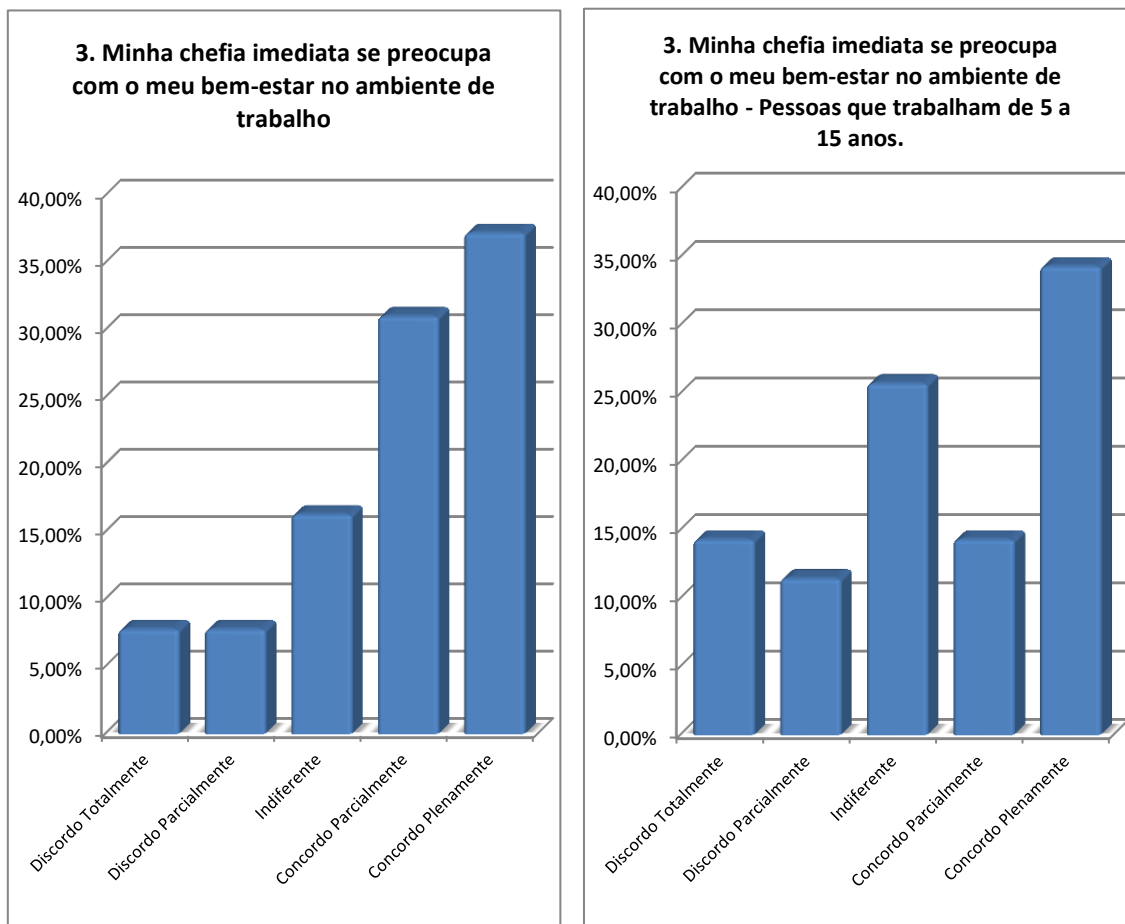
Vale evidenciar que correlação não é o mesmo que causa e efeito. Duas variáveis do questionário podem estar altamente correlacionadas e, porém, não haver qualquer relação concatenada. No entanto, se duas variáveis estão amarradas por uma relação de causa e efeito, elas estarão, necessariamente, correlacionadas.

E aqui, peço licença por explicitamente destacar o que há de errado na administração e no que precisa ser melhorado. Niterói possui os melhores executivos na sua história recente e fazem um incrível trabalho de administração, quem está perto dos números sabe. E números não mentem. Mesmo assim, devo salientar que enquanto se ignora o problema, jamais ele irá ser resolvido. Por outro lado, se assumir o problema como própria responsabilidade: o faz capaz de segurar as rédeas da situação, ficar no controle e tomar decisões favoráveis à solução da questão (CAVALCANTE, 2009).

A seguir serão evidenciados os gráficos que possuíram maior relevância das 172 correlações possíveis. Foram retiradas das correlações questões que possuíram algum erro de elaboração (já feito na proposta de correção).

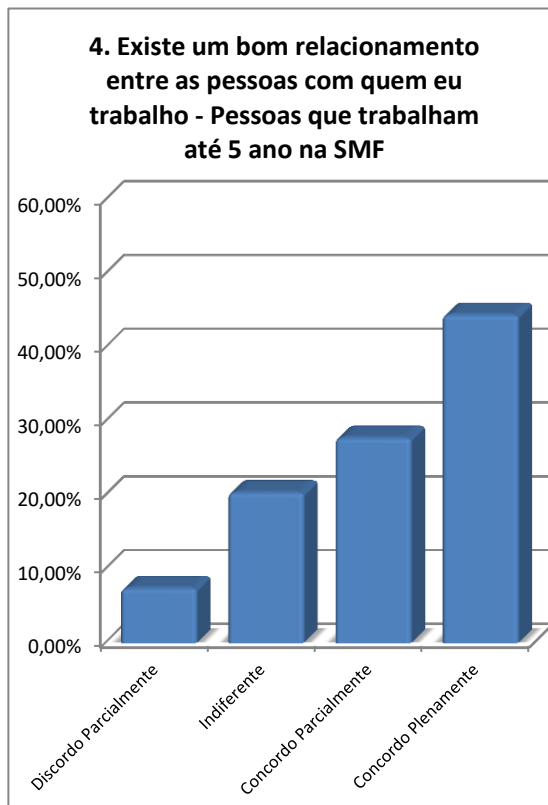
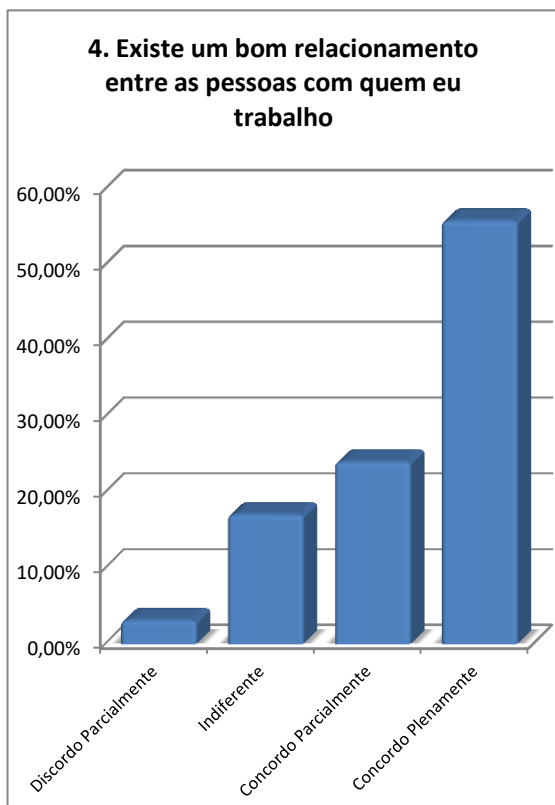
Entretanto, para muitas correlações não há, para mim que fui o autor, razões lógicas para explicar tais comportamentos. Não por menos, libero ao leitor que seu espírito crítico possa interpretar a informação com seus conhecimentos e encontrar explicações. Muitas das vezes pode ocorrer aumento das respostas indiferente, porém ela representa um estado de respostas que não é conclusiva em si e pode demonstrar que a pergunta teve baixa qualidade de formulação.

Na pergunta 3, as pessoas que trabalham de 5 a 15 anos foram as que mais discordaram da afirmação de que a sua chefia se preocupa com seu bem-estar em 26% contra 16% do número total de pessoas. Isso talvez seja por causa dos chefes anteriores da casa que se pareciam mais preocupados com os resultados de trabalho. Sugiro que o chefe pergunte e converse mais sobre coisas diárias além do trabalho para entender o que seus subordinados sentem e servir de canal com as chefias que tomam as decisões do ambiente de trabalho.



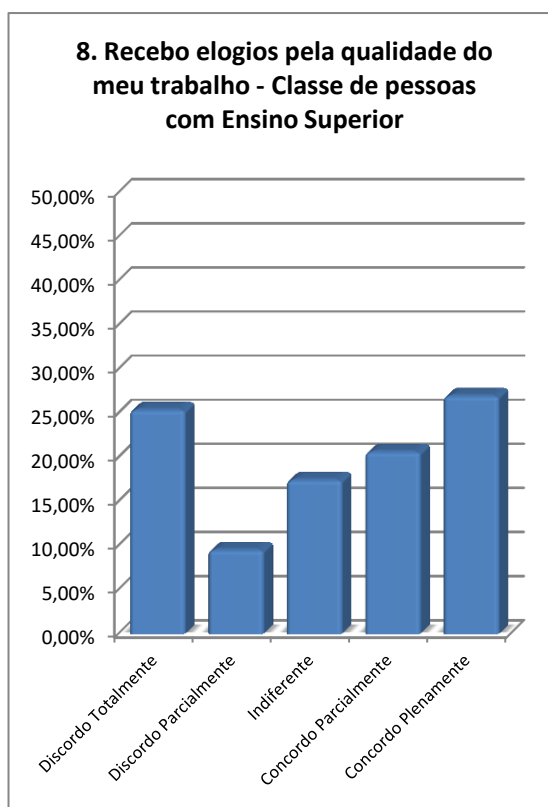
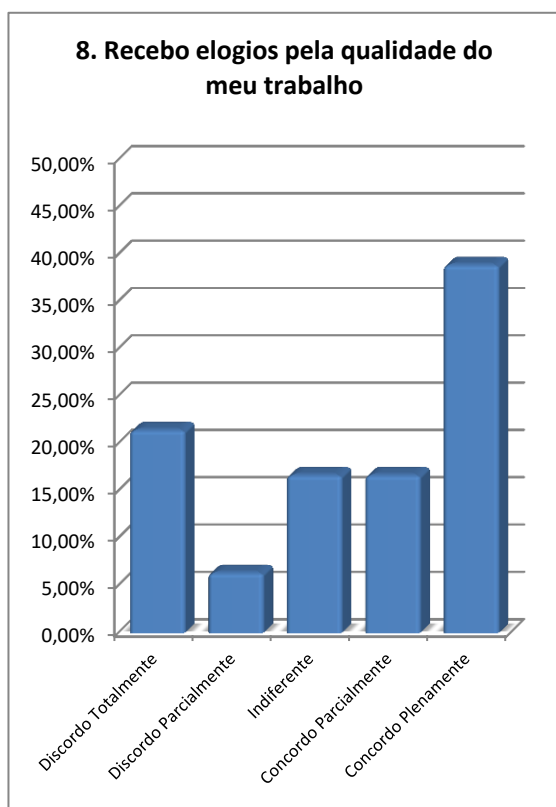
Na pergunta 4, as pessoas que trabalham até 5 anos na SMF foram as que discordaram da afirmação, ainda por cima, foram as únicas em discordar e representaram 8% das pessoas que trabalham até 5 anos contra 3% do número total de pessoas.

É possível que seja por causa do pequeno tempo que as pessoas se permitiram relacionar. Sugiro que haja algumas dinâmicas de interação no setor algumas vezes por semestre ou quando alguém novo entrar. Isso favoreceria a velocidade de atendimento e melhor repasse do conhecimento, além de menor rotatividade nos cargos.



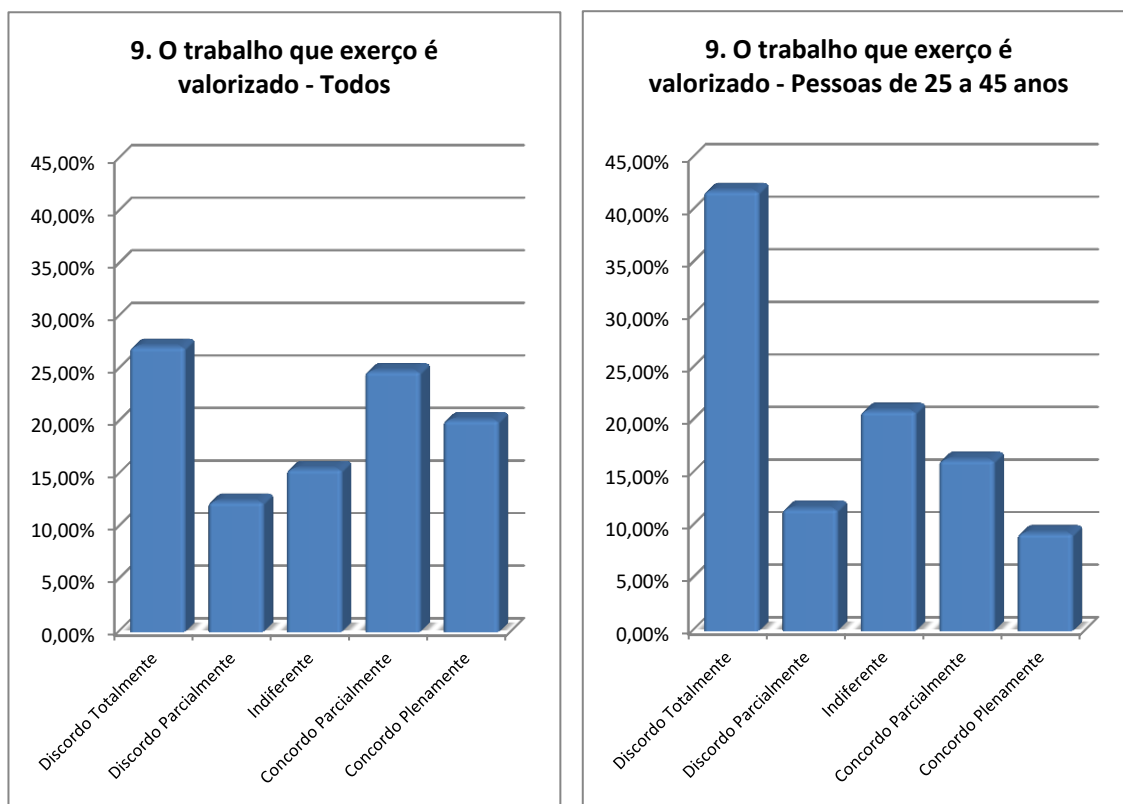
A correlação feita na pergunta 8 revela que as pessoas da SMF que possuem ensino superior discordam que recebem elogios pela qualidade do trabalho em 35% das vezes contra 27% do número total de pessoas. A discrepância é ainda menor se considerado só as pessoas de ensino médio que possuem 19% de discordância.

Essa informação pode indicar que as pessoas de ensino superior esperam, por se sentirem mais qualificadas, maiores desafios para compensar o tempo investido com o estudo e qualificação. Sugiro que dê permissão ou maior liberdade para as pessoas de nível superior demonstrar o que sabem e inovem com novos projetos, que aumente a sua contribuição. Pois a correlação demonstra que elas podem contribuir mais.



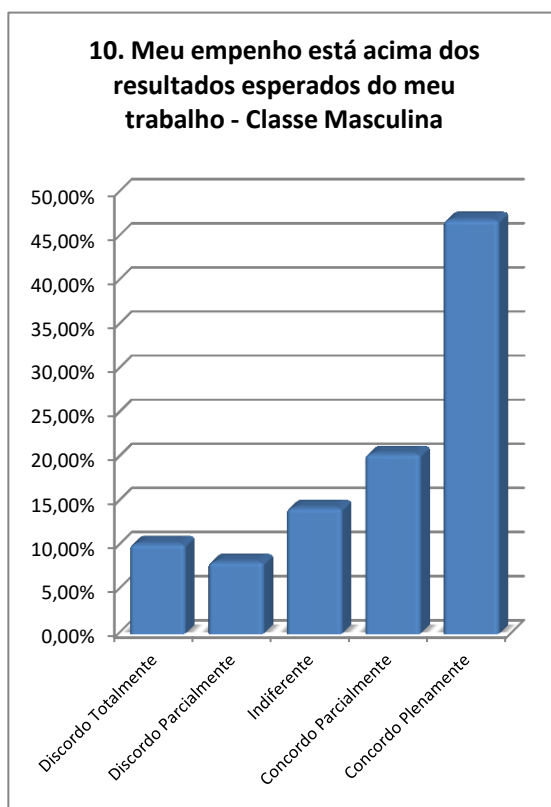
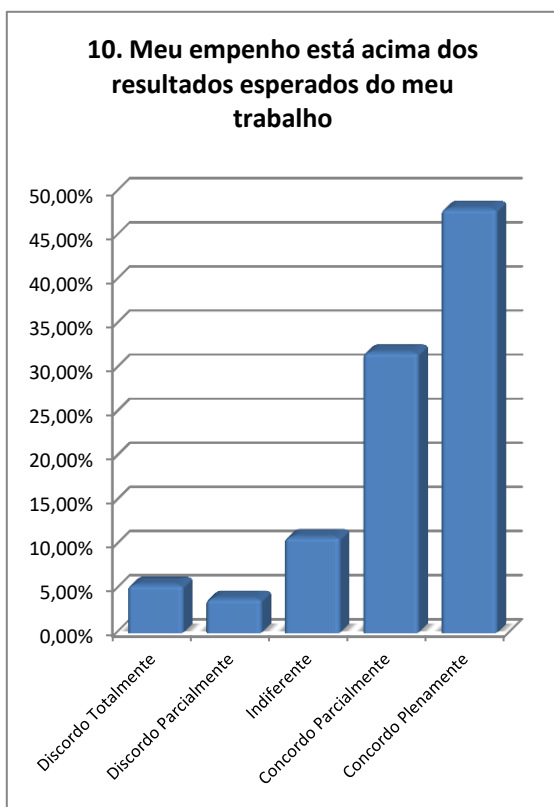
A correlação feita na pergunta 9 revela que as respondentes da SMF de 25 a 45 anos discordam da afirmação de que o trabalho que exercem é valorizado em 53% das vezes contra 39% do número total de pessoas.

Não vejo razão lógica para essa discrepância, nem a respeito da classe do histograma, pois esse grupo permeia por duas classes. Apesar de não representar uma classe somente, há muita preponderância de respostas. Essa interpretação é uma daquelas liberadas ao leitor para que faça uma análise de acordo com o seu saber a fim de obter o que concluir sobre essas razões. Talvez haja um dado de que eu, como autor, desconheça. Proponho, portanto, que levar os anos anteriores desta pesquisa em consideração para tirar uma conclusão razoável ou avaliar essas informações nas próximas pesquisas.



Na correlação feita na pergunta 10 revela que os respondentes da SMF da classe masculina discordam da afirmação de que o seu empenho está acima dos resultados esperados de seu trabalho em 19% das vezes contra 9% do número total de pessoas. A diferença aumenta ainda mais se comparasse somente com a força de trabalho feminina que se empenha acima dos resultados.

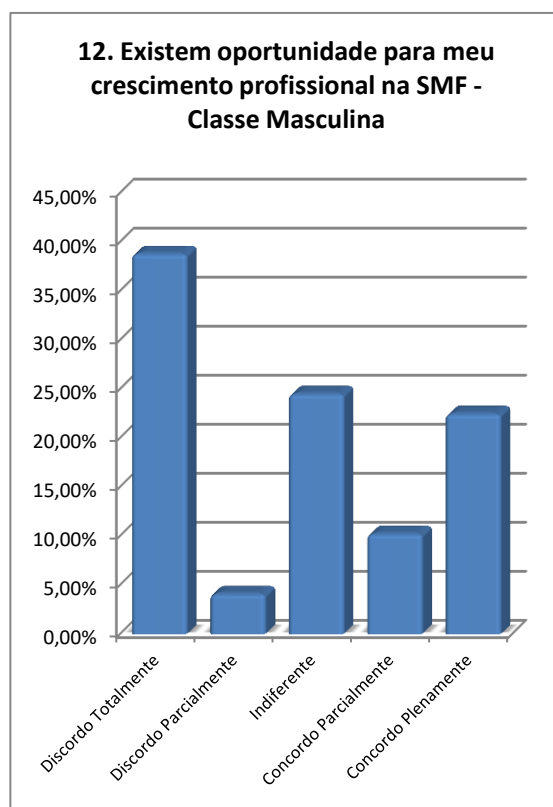
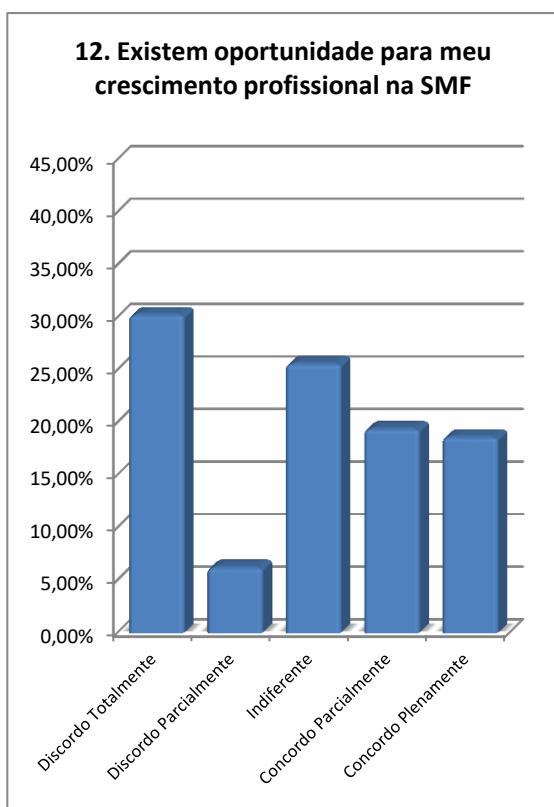
Novamente, infelizmente, não há razão evidente. Na minha análise, suponho que isto seja possivelmente explicado porque há mais homens no setor fiscal, onde se espera altos resultados, os quais são fonte maior de receita para o município. Proponho que se avalie o que é necessário para que os homens se empenhem mais pelos resultados e brilhem com o seu trabalho. Não existe uma resposta definitiva, pois são infinitas possibilidades e variáveis que permutam o ideal masculino.



De forma curiosa, a correlação feita na pergunta 12 dá a conhecer que os respondentes da classe masculina na SMF discordam mais de que há oportunidade para o seu crescimento em 43% das vezes contra 36% do numero total de pessoas.

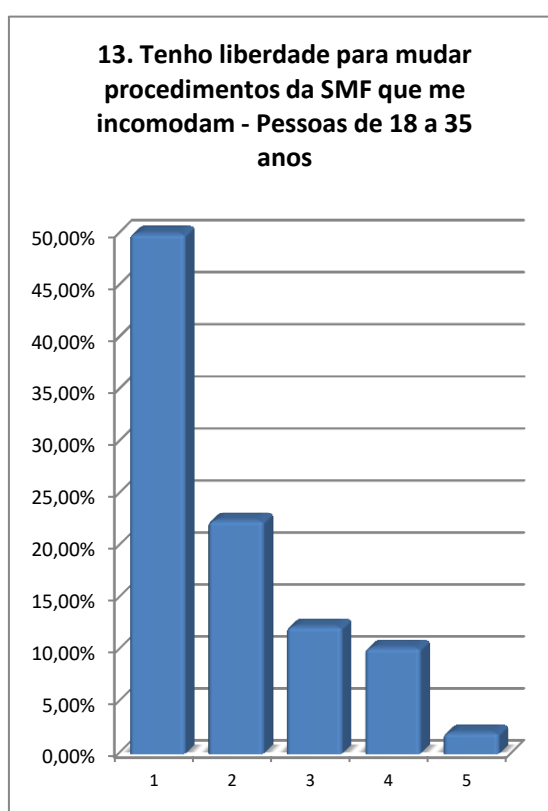
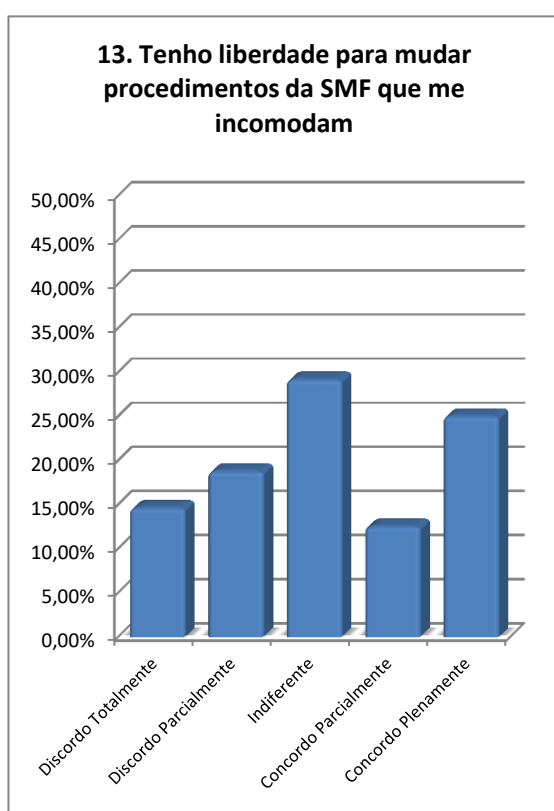
Há, por alguma razão, o descontentamento evidentemente maior da classe masculina sem, muitas das vezes, uma resposta plausível. Por que os homens são mais preponderantes em responder as perguntas negativamente?

Como foi já exposto, é possível que os fiscais sejam em sua maioria do sexo masculino e com o seu trabalho estando limitados ao teto da remuneração do servidor público definida pela competência conjunta (Presidente da república, Câmara dos Deputados Federais, Senado e Supremo Tribunal Federal) e apresentem descontentamento. Não existe uma resposta definitiva, assim como maior envolvimento do público masculino. Para isso, seria necessário uma pergunta para definir os setores dos respondentes, com a penalidade de perder autenticidade nas respostas por temerem retaliação.



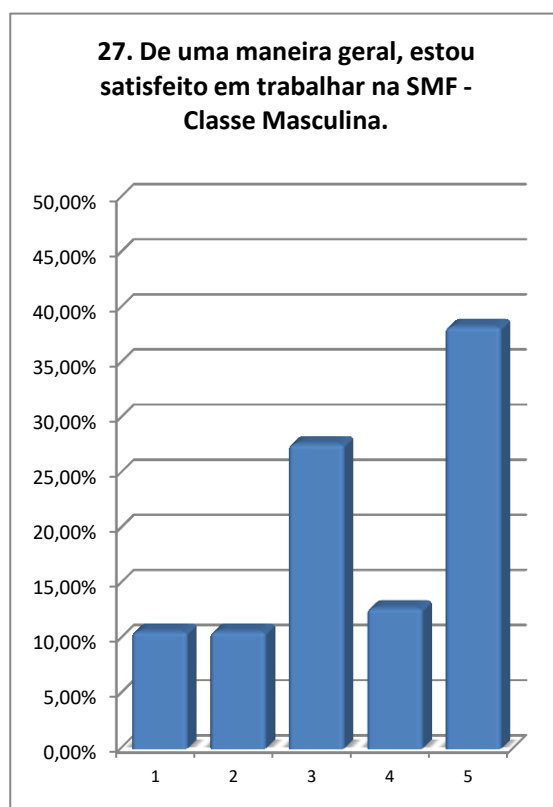
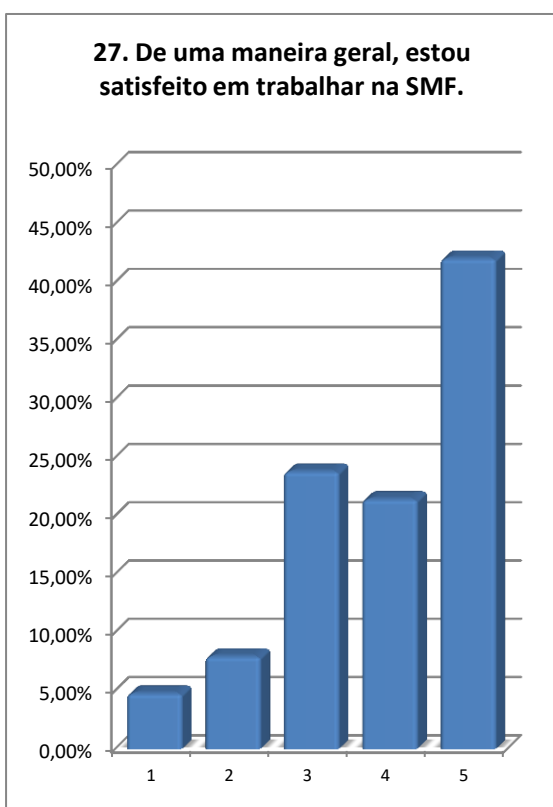
A correlação feita na pergunta 13 revela que as respondentes da SMF de 18 a 35 anos discordam da afirmação de terem liberdade para mudar procedimentos em 76% das vezes contra 62% do numero total de pessoas. Isso aconteça talvez pela própria subestima de idade, desconhecimento e medo de não enfrentar as pessoas, em costume, mais velhas e de nível superior.

A proposta para essa questão é que se desenvolva um sistema de abertura para sugestões. A promoção deste questionário já foi de muita ajuda pelas sugestões encontradas no apêndice B. Porém, há necessidade de que as sugestões se atualizem, pois é possível que as deste trabalho seja adotadas, dando espaço para novas sugestões. Empresas costumam premiar seus funcionários que tem uma de suas sugestões atendidas, desde bônus em dinheiro a dias de folga e flexibilidade.



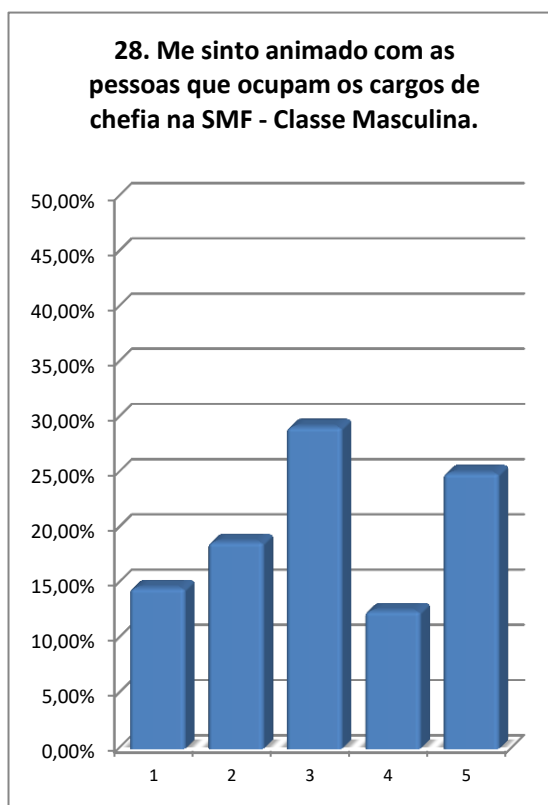
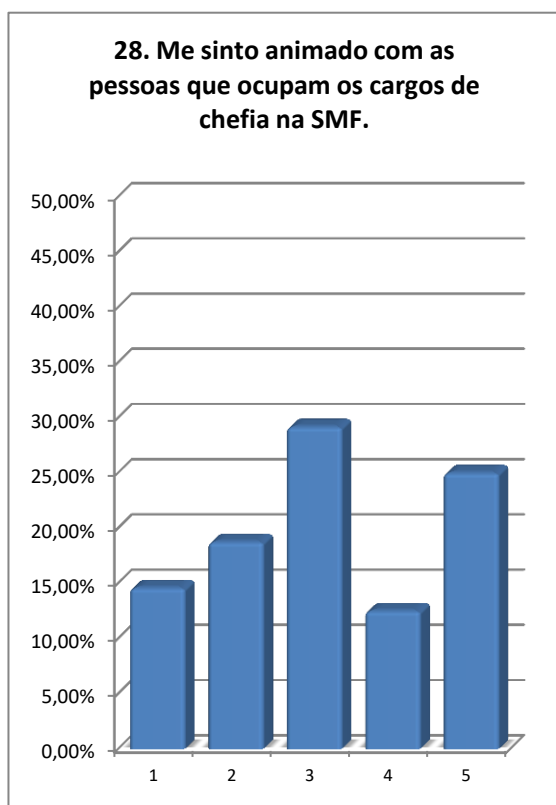
A correlação feita na pergunta 27 dá a conhecer que os respondentes da classe masculina na SMF discordam mais de sua satisfação em trabalhar na SMF em 21% das vezes contra 13% com o numero total de pessoas.

Mais uma vez o descontentamento é maior por parte da classe masculina sem um princípio de razão lógica nesse assunto. Talvez seja por parte de algum setor com maior parte composto por homens. Penso também que, talvez, os homens se envolvam em assuntos políticos em maiores proporções do que as mulheres. Tentando, desta forma, protestar por intermédio do questionário.



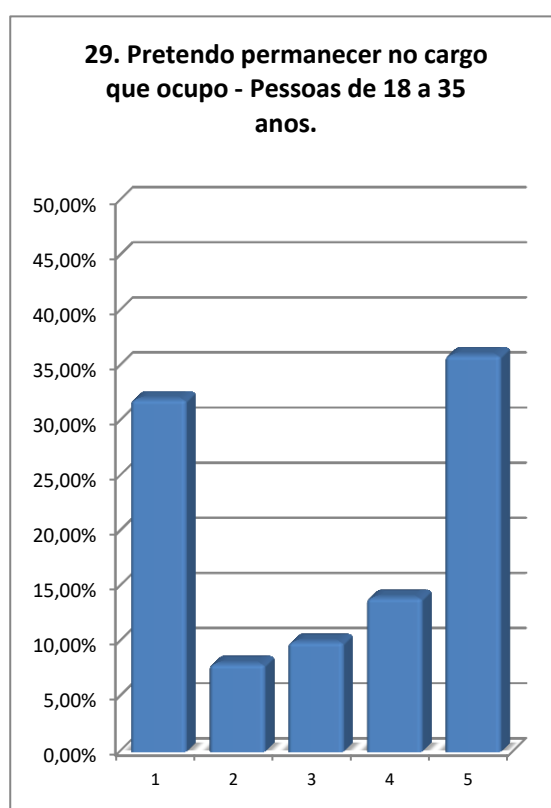
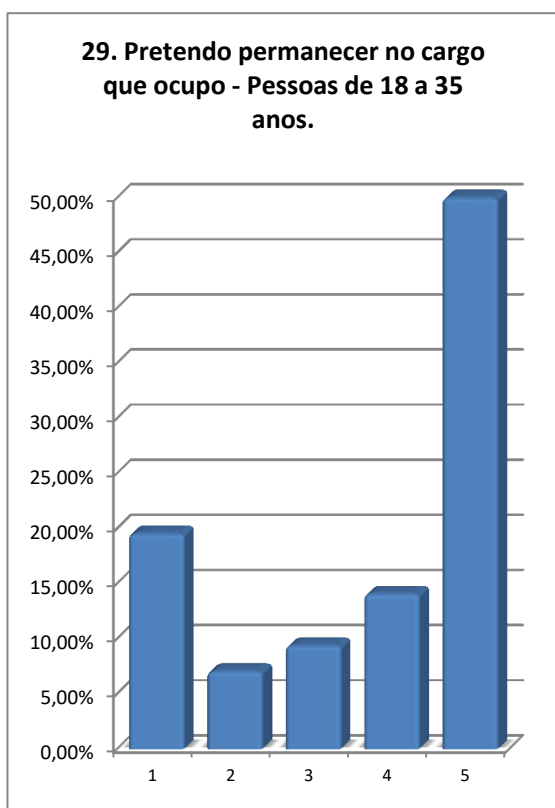
Mais uma vez a classe masculina dá a conhecer na correlação feita na pergunta 28 que são os que discordam mais de sua animação com as pessoas que ocupam os cargos de chefia em 32% das vezes contra 22% com o numero total de pessoas.

Ao filtrar as respostas, de certo, à classe masculina possui porcentagem em destaque e algumas vezes são o próprio numero absoluto, ou seja, só foi respondido discordância pelos homens. As razões seriam as mesmas já mencionadas, porém nessa questão poderia estar havendo baixa motivação da chefia em animar os homens coordenados. Poderia ser feito um trabalho de entrosamento somente com a ala masculina dos setores para elevar as métricas de satisfação com o trabalho.



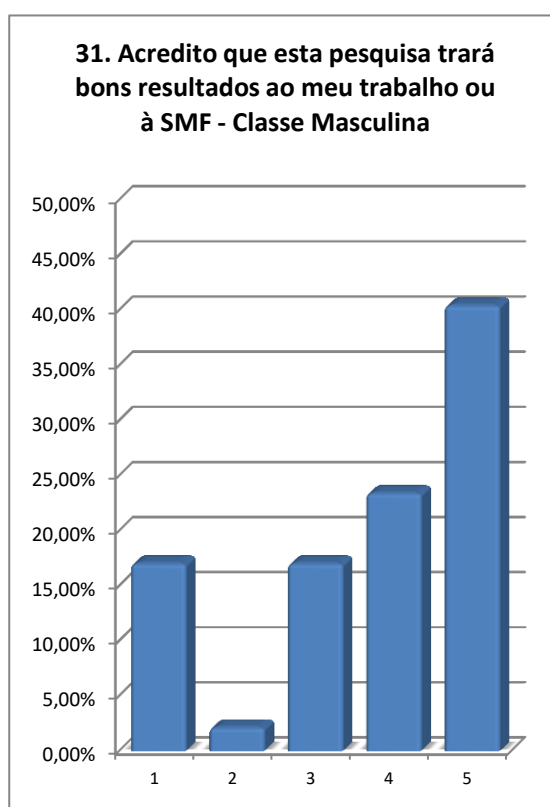
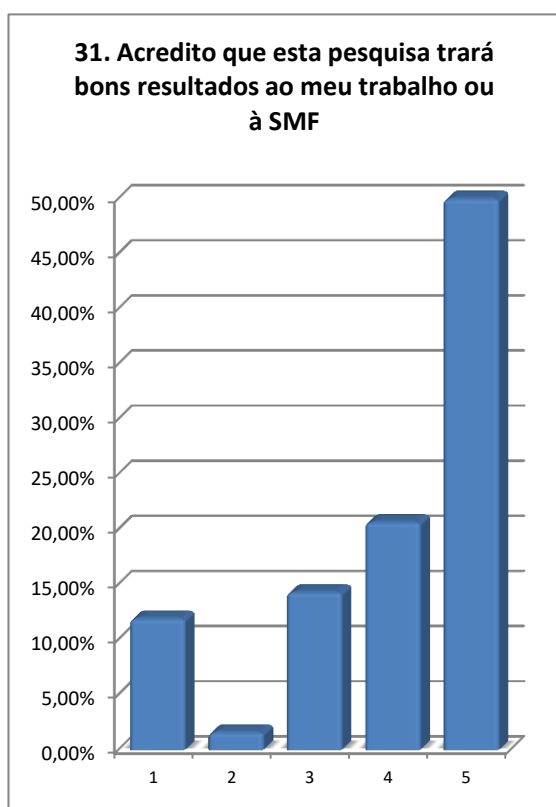
A correlação feita na pergunta 29 revela que as respondentes da SMF de 18 a 35 anos discordam da afirmação de que pretendem permanecer no cargo que ocupam em 40% das vezes contra 27% do numero total de pessoas.

Esse fato revela que os jovens ainda são ambiciosos e pretendem crescer ou diversificar seus conhecimentos. Sugiro que seja feita uma preparação desses jovens para exercerem sua liderança, pois é bom que se aproveite o momento de que eles estão construindo as suas convicções e fortalecendo as suas crenças.



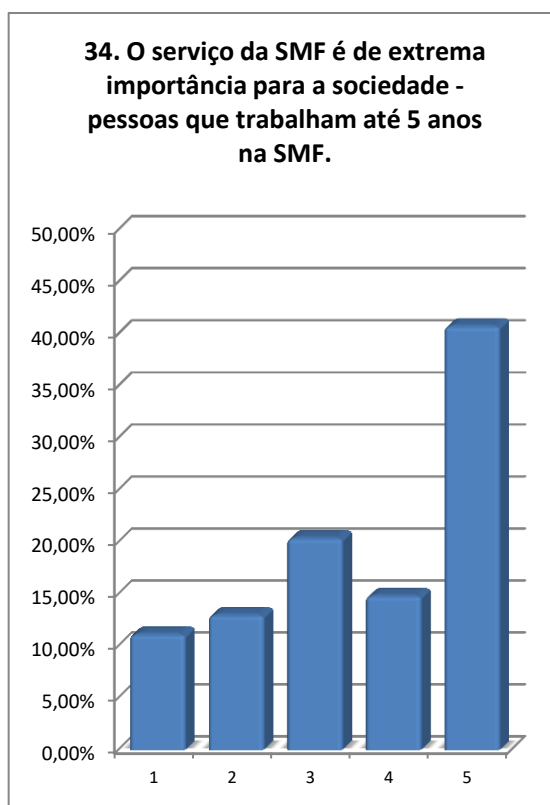
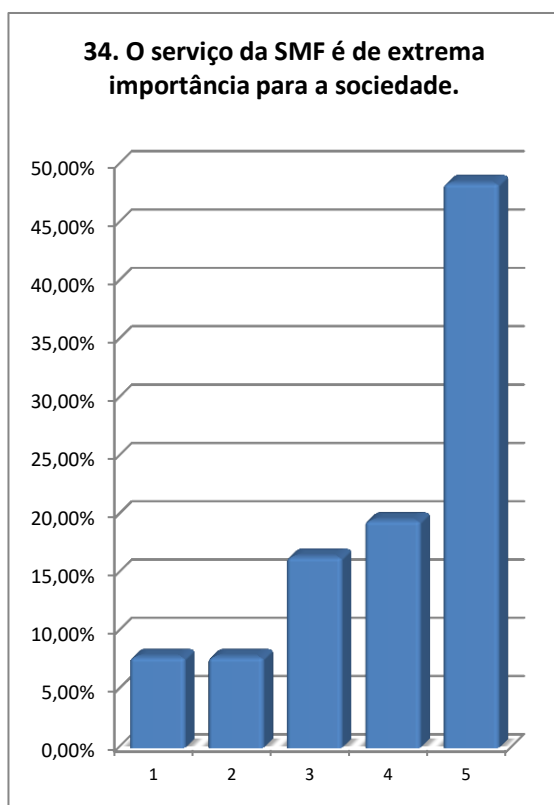
Na correlação feita na pergunta 31, mais uma vez a classe masculina dá a conhecer que são os respondentes na SMF que mais discordam de que este projeto trará bons resultados em 19% das vezes contra 14% do numero total de pessoas.

Este foi o resultado de menor expressão, porém, ainda sim, revelador ao pessimismo masculino. Eles podem ter passado por momentos críticos em gestões anteriores, que geraram um forte impacto emocional, transformando a sua forma de pensar. Recomendo que seja feito um trabalho de desenvolvimento emocional com esses senhores, ainda sem identificação determinada por setor. Seria bom que eles fossem ouvidos para que aliviem possíveis tensões ou para que entendam o que aconteceu no passado.



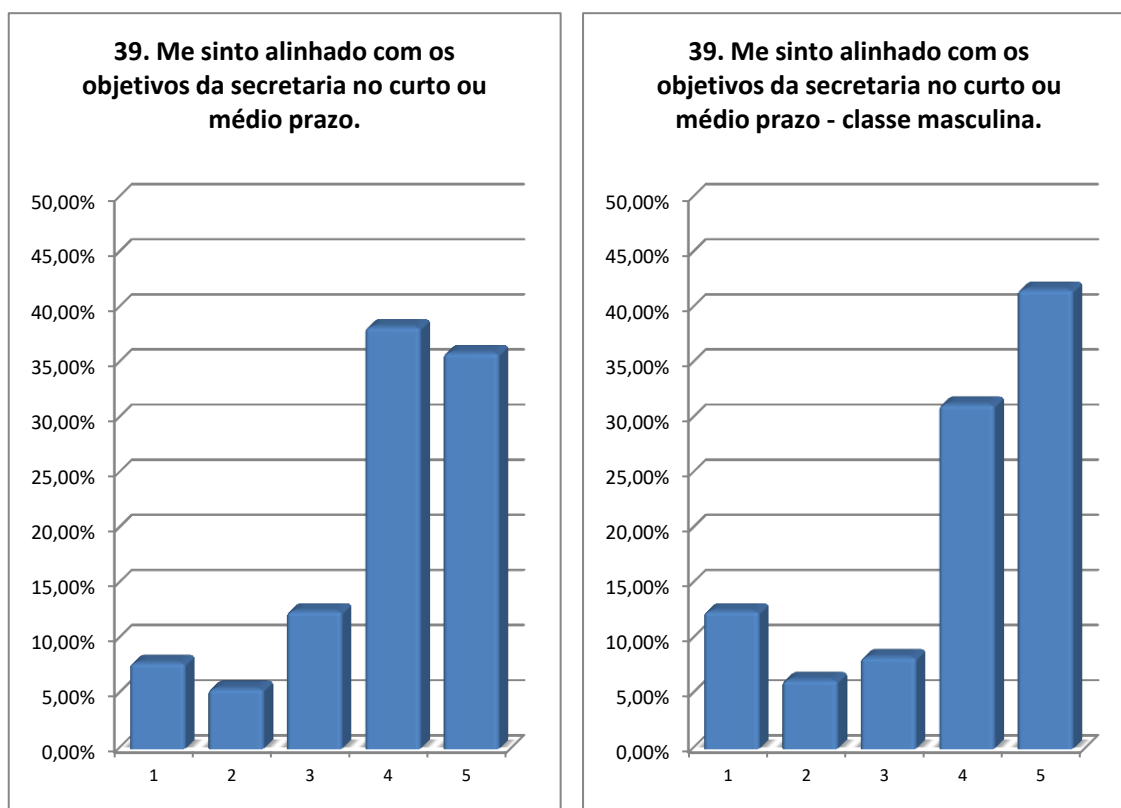
A correlação feita da pergunta 34, as pessoas que trabalham até 5 anos na SMF foram as que mais discordaram da afirmação da importância da SMF para a sociedade em 25% ao passo que o número total de pessoas sem o filtro de tempo de trabalho discordaram em apenas 16%.

É provável que as pessoas recém-chegadas desconheçam o papel da Secretaria Municipal de Fazenda e as suas responsabilidades. Se elas entenderem a verdadeira importância da SMF, o seu trabalho é mais motivado e elas sentem mais comprometimento com as tarefas. Sugiro que seja feita uma breve explanação para os novos ingressantes do funcionamento da secretaria alinhando suas obrigações com o todo da prefeitura e dos cidadãos de Niterói.



Na correlação feita da pergunta 34, as pessoas que responderam afirmando serem do sexo masculino foram as que mais discordaram da afirmação de que os seus objetivos estão alinhados com os objetivos da SMF em 19% em contrates com o numero total de pessoas sem o filtro que discordaram em 13%.

Estar alinhado com os objetivos tem importância na motivação por entender que o caminho está sendo traçado junto. Quem não está na mesma direção neutraliza a força com que se conquistam os objetivos. Sugiro que dentro do trabalho com o corpo masculino, seja conversado sobre suas próximas metas pessoal, para que seja avaliado o melhor lugar de adequação disto à SMF.



4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação interna descendente é o maior alvo de reclamações, por comprovação ao maior número de reclamações no apêndice C, há falta de repasse das decisões e de novas informações. A melhor forma de criar envolvimento das pessoas com o trabalho é fazerem com que elas se sintam parte do processo e que há importância desta participação.

Pela pergunta 30, há 46% dos colaboradores interessados em trabalhar em outras áreas da Secretaria Municipal de Fazenda, poderiam ser aproveitadas essas pessoas para enriquecer o conhecimento global dos sistemas e ritos de processos. Essa decisão aumentaria a empatia, pois os setores se entenderiam determinado pelo conhecimento prévio de suas atividades. Além disso, a Secretaria teria mais dinamismo e uma rede de amizade maior, visto pelo alto nível de relacionamento entre colegas na pergunta 4.

O mobiliário e o espaço de trabalho estão com projeto para solução, somente necessita de tempo hábil para conclusão. É fácil entender o inconveniente sentido pelos colaboradores, porém gerenciar a paciência é a melhor saída.

A realização da pesquisa já trouxe novos ares e expectativas para os servidores da fazenda. Sendo algumas das reivindicações atendidas, haverá maior crença positiva ao trabalho realizado da prefeitura.

Infelizmente foram encontrados funcionários com pouco engajamento e crença no trabalho que está sendo feito, outros tinham a vontade de serem reconhecidos pelos seus esforços. Dedicção para cobrir o trabalho de outros funcionários.

Dessa forma, portanto, considera-se prioridade a solução para: (1) comunicação interna descendente; (2) dinâmica e rodizio da força de trabalho entre as áreas de interesse; (3) promover um sistema de reconhecimento e valorização (não financeira) dos funcionários da SMF.

Para trabalhos futuros sugere-se avaliar o impacto da mudança constante de valores nas crenças dos servidores públicos. Pois, com o passar dos anos, o cargo executivo de Secretário Municipal de Fazenda de Niterói possuiu rotatividade acima da média natural de um cargo público. É interessante verificar o resultado que a consistência no cargo pode projetar.

Poderia ser analisado, além das correlações feitas poderia ser feito o cálculo da covariância entre as correlações e colocar as duas variáveis num diagrama cartesiano, que é chamado diagrama de dispersão. Poderia, também, usar o coeficiente de correlação linear de Pearson como estimativa.

Para mais correlações, poder-se-ia perguntar o setor de trabalho. Porém, essa decisão deve ser avaliada, pois existem setores pequenos e que, dessa forma, as pessoas poderiam ficar constrangidas em responder para não se comprometer. É importante ter a identidade de pessoa a salvo para que ela se sinta mais a vontade se ser sincera e honesta, sem medo de retaliação.

Aplicar no próximo ano a pesquisa de clima implementando as propostas de melhoria apresentadas no capítulo 3 para reavaliar problemas, perceber se houve novas perspectivas sob a gestão, e acender novas prioridades a se resolver.

Tenho a expectativa de que o trabalho tenha contribuído para que se aumente a percepção sob as pessoas que trabalham em órgãos públicos. Afinal, toda instituição é feita por pessoas e são elas que criam os diferenciais e que geram impacto. Além disso, espero que o trabalho sirva de estímulo para novos projetos e revele que é possível adaptar métodos empresariais no setor público.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. 1958. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*. 1958.

Askanasy, N. P. and Peterson, M. F. 2000. Handbook of organizational culture and climate. *California: Sage Pub.* 2000.

Bueno, Marcos. 2002/1. As teorias de Motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC*. 2002/1.

Collins, Jim C. e Porras, Jerry I. 1995. *Feitas para durar - práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Califórnia - Universidade de Stanford : Rocco, 1995.

Forehand, G. A. and Gilmer, H. B. 1964. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. 1964.

Hesketh, José Luiz and Costa, Maria T. P. M. 1980. Construção de um Instrumento para Medida da Satisfação no Trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, vol. 20, n. 3, jul-set 1980. Julho 1980.

—. **1080.** Construção de um instrumento para a medida de satisfação no trabalho. *Rev. Adm. Emp.; Scielo Inc.* jul./set. 1080, p. 9.

Hill, Napoleon. 1908. *A lei do triunfo - a lei do sucesso*. s.l. : José Olympio, 1908.

Hunter, James C. 2004. *O Monge e o executivo - uma história sobre a essência da liderança*. s.l. : Sextante, 2004.

Lewin, K. 1939. Field Theory and experiment in social psychology: concept and methods. *American Journal of Sociology*. 1939.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. 1939. Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939.

Menezes, Igor Gomes and Gomes, Ana Cristina Passos. 2010. Clima Organizacional: Uma Revisão Histórica do Construto. *Psicologia em Revista*. 2010.

Menezes, Igor Gomes and Gomes, Ana Cristina Passos. 2010. Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*. 2010.

Pires, Ana F. and Joyce-Moniz, Luís. 2013. Intervenção com procedimentos de autossugestão na autoeficácia e controlo da dor. *SAÚDE & TECNOLOGIA | 2013 | SUPLEMENTO | P. e22-e27*. 2013.

Pires, José Calixto de Souza and Macêdo, Kátia Barbosa. 2006. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. *RAP*. 2006.

Raosoft, Inc. 2004. Raosoft simple size calculator. *Raosoft*. [Online] 2004. [Cited: abril 23, 2016.] <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.

Rasche, Vânia Maria Moreira and Kude, Vera Maria Moreira. 1986. Pigmalião na sala de aula: quinze anos sobre as expectativas do professor. *Cad. Pesq., São Paulo*. Maio 1986, pp. 61-70.

Schneider, B. and Bartlett, C. J. 1970. Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*. 1970.

Senge, Peter M. 1990. *A quinta disciplina - arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro : Best Seller, 1990.

Taylor, F. W. 1911. The principles of scientific management. *New York: Harper*. 1911.

Zancul, Maria Cristina de Senzi. 2015. Cinema e Educação: algumas leituras possíveis. *Research Gate*. [Online] Junho 2015. [Cited: Julho 04, 2016.] https://www.researchgate.net/figure/303737858_fig4_Figura-4-Piramide-da-hierarquia-de-necessidades-humanas-de-Maslow.

Apêndice A

02/02/2017

Pesquisa Ambiência SMF (print)

As informações contidas neste formulário serão de uso exclusivo para desenvolvimento da nossa organização.

Para isso, seja franco e honesto.

1 Seção 1 | Dados Pessoais

2 Faixa Etária? *

Vai nos ajudar a mapear um perfil de respostas.

- 18 - 25
- 25 - 30
- 30 - 35
- 35 - 45
- 45 - 55
- 55 - 65
- + de 65

3 Sexo? *



4 Qual o seu nível de escolaridade? *

- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Técnico
- Superior Incompleto
- Superior Cursando
- Superior Completo
- Outro

5 Por quanto tempo você já trabalha na SMF? *

Aqui também, o perfil é muito importante para nós.

- 0 - 5 anos
 - 5 - 10 anos
 - 10 - 15 anos
 - 15 - 20 anos
 - 20 - 25 anos
 - 25 - 30 anos
 - + de 30 anos
-

Dê respostas francas e honestas.

Todas as respostas serão estritamente confidenciais e de uso exclusivo para desenvolvimento da nossa organização

6 Seção 2.1 | Qualidade de Vida no Trabalho

7 A instalação do meu local de trabalho está com instalações funcionais e confortáveis. *

- 1 2 3 4 5

Há meta para redução de custos dos recursos materiais do meu espaço trabalho. *

Por exemplo: Desperdícios de papel, copo, caneta..

- 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Plenamente

Minha chefia imediata se preocupa com o meu bem-estar no ambiente de trabalho. *

02/02/2017

Pesquisa Ambiência SMF (print)

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

10 Seção 2.2 | Relacionamento Interpessoal

Existe um bom relacionamento entre as pessoas com quem eu trabalho *

Pessoas com quem estou no dia a dia

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Concordo Plenamente

De modo geral, existe cooperação do meu grupo de trabalho para alcançar resultados progressivos. *

Há senso de unidade da equipe, todos se ajudam em prol da mesma causa.

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

Me sinto confortável em passar informações para a minha chefia direta. *

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

Confio nas pessoas da minha equipe. *

Confiança como o produto da competência e boa vontade. Caso seja chefe, como está a confiança na sua equipe?

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

15 Seção 2.3 | Reconhecimento

16 Recebo elogios pela qualidade do meu trabalho. *

1
 2
 3
 4
 5

O trabalho que exerço é valorizado. *

1
 2
 3
 4
 5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

Meu empenho está acima dos resultados esperados do meu trabalho. *

1
 2
 3
 4
 5

Discordo Totalmente

Concordo Plenamente

As minhas habilidades e qualificações profissionais são totalmente aproveitadas. *

1
 2
 3
 4
 5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

Existem oportunidades para meu crescimento profissional na SMF. *

Cursos e treinamentos, possibilidade de mudança de áreas. O salário ainda não depende da gente.

1
 2
 3
 4
 5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

Tenho liberdade para mudar procedimentos da SMF que me incomodam. *

1
 2
 3
 4
 5

Discordo Totalmente

Concordo Plenamente

22 Seção 2.4 | Treinamento e Desenvolvimento

23 É buscado necessidades de treinamento em meu setor. *

1 2 3 4 5

Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.

*

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

Existe igualdade de oportunidades para participação em treinamentos. *

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na secretaria. *

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Concordo Plenamente

Há oportunidade trocas e/ou repasse de conhecimentos entre os membros da minha equipe *

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

28 Seção 2.5 | Relação com o trabalho

29 Tenho paixão pelo trabalho que realizo.*

1 2 3 4 5

Sinto relevância do meu trabalho para o funcionamento da SMF *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

Faço a minha parte para melhorar procedimentos que me incomodam.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Não se aplica

Concordo Plenamente

33 Tenho oportunidade para apresentar ideias criativas e inovadoras *

1 2 3 4 5

Costumo indicar a SMF como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente

Concordo Plenamente

Valorizo a lealdade, o profissionalismo, a integridade e a conduta dos meus colegas *

02/02/2017

Pesquisa Ambiencia SMF (print)

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Indiferente Concordo Plenamente

36 Vou para casa cheio de energia após um dia de trabalho. *

1 2 3 4 5

37 Seção 3 | Opinião Geral

38 De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na SMF. *

1 2 3 4 5

Me sinto animado com as pessoas que ocupam os cargos de chefia na SMF. *

1 2 3 4 5
Discordo Totalmente Indiferente Concordo Plenamente

Pretendo permanecer no cargo que ocupo *

1 2 3 4 5
Quero Pouco Indiferente Quero Muito

Pretendo conhecer e trabalhar em outras áreas na SMF. *

1 2 3 4 5
Quero pouco Quero Muito

Acredito que esta pesquisa trará bons resultados ao meu trabalho ou à SMF *

1 2 3 4 5

02/02/2017

Pesquisa Ambiência SMF (print)

Discordo Totalmente

Concordo Plenamente

Estou otimista com o projeto de elaboração do Sistema Eletrônico de Informação *

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

44 Seção 4 | Cultura da Organização

45 Na SMF o atendimento e o respeito ao cidadão, na minha opinião, é prioridade. *

1 2 3 4 5

O serviço da SMF é de extrema importância para a sociedade. *

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

A SMF valoriza a lealdade, o profissionalismo, a integridade e a conduta ética de seus servidores *

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

A busca da qualidade dos serviços da SMF é reconhecida pela sociedade. *

Percepção externa

1

2

3

4

5

Discordo Totalmente

Indiferente

Concordo Plenamente

49 Seção 5 | Comprometimento com a Organização

<https://luisfilipe1.typeform.com/to/T4Jx9u/fallback>

02/02/2017

Pesquisa Ambiência SMF (print)

Tenho percepção do meu papel de servir os cidadãos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Indiferente Concordo Plenamente

Conheço a Missão, Valores e os Objetivos Estratégicos da SMF *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Indiferente Concordo Plenamente

Me sinto alinhado com os objetivos da secretaria no curto ou médio prazo. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Indiferente Concordo Plenamente

Percebo alinhamento entre meus objetivos profissionais e o futuro da SMF *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Indiferente Concordo Plenamente

Tenho consciência da importância da atividade que exerço para a SMF; *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Indiferente Concordo Plenamente

Eu me preocupo com o futuro da Secretaria *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Indiferente Concordo Plenamente

56 No geral, como está a satisfação com o seu trabalho? *



57 Qual a sua sugestão para melhoria da sua área de trabalho?

O salário todos sabemos que é ruim. Diga algo que lhe incomode ou problemas processuais.

//

58 O que, na sua opinião, a administração da SMF deveria fazer mais? *

O que vier na cabeça, desde agilizar processos a lavar pratos.

//

59 Finalmente você tem algum comentário ou preocupação que você gostaria de levantar?

Lembrando que é tudo confidencial



//

Enviar

Nunca submeta palavras-passe - [Reportar abuso](#)

Apêndice B

SUGESTÃO DE MELHORIA DA ÁREA DE TRABALHO	
DEFINIR RESPONSABILIDADE TÉCNICA DOS CARGOS	"Regras definidas, flexibilidade de horário, cursos de aperfeiçoamento e melhoria no salário (gratificações de desempenho)."
	"A maior preocupação é com a falta de valorização do servidor publico, pois os "gestores atuais" dão mais valor aos "contratados" promovendo, dando cargos e até chefias de setor para eles sem que primeiro sejam submetido a um teste se são realmente competentes para aquela função, além de passarmos por essa humilhação, somos obrigados a ensina-los a trabalhar, e cada "GESTÃO" SOMOS DEIXADOS PARA TRÁS!!!"
	"autonomia e divisão do setor"
	*3"A administração mostra-se mais política que técnica. Falta clara divisão de tarefas e competências. Falta que a Secretaria edite regulamentos, manuais ou outras normas positivas, que definam procedimentos e metas".
REESTRUTURAÇÃO INTERNA	"Considero que a Adm. Fazendária equivocou-se ao efetuar um concurso público para admissão de novos funcionários sem uma estrutura física e sem equipamentos, além de leis mal redigidas que até hoje não foram alteradas. Verifica-se que faltaram critérios para que, primeiramente se consertasse o que estivesse errado para depois contratar. Inverteu-se essa lógica."
	"A estrutura interna dos órgãos está totalmente defasada. O regimento da SMF é de 1998. Deveriam ser extintos certos setores e criados outros. São nítidos desvios de atribuições e sobrecarga de setores."
PESSOAS COM PRIORIDADE E NECESSIDADES ESPECIAIS	"Melhorias no atendimento com a senha, tendo uma diferença entre o convencional e prioridade, temos muitos problemas por causa disso. E para melhorar o atendimento com os contribuintes, tendo um treinamento com a recepção."
	"(3) a falta de acessibilidade aos departamentos internos da Secretaria pelas pessoas que possuem dificuldade de se locomover É GRITANTE, a única coisa que foi feita foi à rampa na entrada principal, não foi feito mais nada, NO ENTANTO, ha muita coisa para se fazer, tais como: colocar um sensor de presença nas portas que dão acesso ao salão de atendimento, para que elas abram sem auxilio de outros, instalar rampa definitiva (para que não precise do auxilio) para acessar os setores internos da dívida/alvará/protocolo, elevador para acesso ao 2º andar do prédio."
	"Acessibilidade, espaço para refeições, maus tratos com o prédio."
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	"Renovação do quadro funcional, com treinamento constante, na área de informática, direito tributário e relação humana, visando melhorar a relação com os munícipes."
	"A falta de preparo dos servidores comissionados."
	"qualificação de pessoal"
	* "Sugiro também que a prefeitura caso possível criasse parcerias com universidades para estimular o crescimento dos funcionários, tendo em vista que o valor do nosso salário nem sempre é possível pagar uma mensalidade."
	"Preparar mais o pessoal que exerce as funções."

<p>COMUNICAÇÃO INTERNA DESCENDENTE DE INFORMAÇÕES, DECISÕES E CRONOGRAMAS</p>	<p>"Melhorias também entre as informações passadas pelos profissionais dos setores, pois acabar ficando sobre carregado um setor só."</p>
	<p>"deverá haver maior união entre os setores."</p>
	<p>"(2) existem erros que aconteceram no carnê de 2016 tais como: inscrições com descontos de 75% no IPTU (APA. U), porem o carnê saiu integral, inscrições com descontos total no IPTU, pagando somente TCIL, tais como: ex-combatente, entidades religiosas, clubes e associações, que receberam também o carnê integral, que para serem solucionado, só preciso ter acesso ao "programa de CÁLCULO PARCIAL" e todos esses problemas já teriam sido solucionados no atendimento ao contribuinte, no entanto, até hoje estão pendentes, os contribuintes estão vindo aqui em busca de solução, até hoje continuo dependendo da autorização do superintendente para solucionar esses problemas."</p>
	<p>"ALEM DE O SALARIO SER RUIM, TEM QUE MELHORAR A AGILIDADE E INFORMAÇÕES PASSADAS PELOS PROFISSIONAIS AOS CONTRIBUINTES. TENDO EM VISTA QUE OS SETORES TEM QUE SE REUNIR PARA DEFINIR MELHOR AS SUAS INFORMANONES E ATIVIDADES EXERCIDAS PELOS PROFISSIONAIS DO SETOR, ASSIM EVITANDO SOBRECARRREGAR OUTROS SETORES COM INFORMAÇÕES QUE NÃO SÃO DE SUA RESPONSABILIDADE."</p>
	<p>"deverá haver maior união entre os setores."</p>
	<p>"Gostaria que houvesse uma oportunidade da Central de atendimento interagir mais com os diversos setores, para que possamos melhorar a logística no que diz respeito ao atendimento e direcionamento dos contribuintes, alvo principal do nosso dia a dia, considerando que é o nosso cartão de visita."</p>
	<p>* "Sugiro que haja mais comunicação entre os setores para que o contribuinte possa ser encaminhado ao local correto para ser solucionado o seu problema."</p>
	<p>* "1. Comunicação entre os setores - hoje o sistema é integrado, mas a comunicação é falha. Ex: mudanças de códigos de lançamento, o setor que utiliza o código deveria ser informado quando houvesse esse tipo de mudança."</p>
<p>DIGITALIZAÇÃO E AGILIDADE DE PROCESSOS</p>	<p>"Melhorias também entre as informações passadas pelos profissionais dos setores, pois acabar ficando sobre carregado um setor só."</p>
	<p>"As instalações foram totalmente reformadas trazendo ao servidor de longa data, conforto e respeito, porém a pouca falta de espaço em relação aos processos arquivados preocupa para os anos posteriores, uma solução seria a digitalização destes processos dos exercícios mais recentes, outra dica seria o transporte de dados sair do proderj e ficar fixo com a SMF se possível, pois a ausência impossibilita todos de trabalharem e a prefeitura perde com o que não foi arrecadado no dia."</p>
	<p>"O primeiro passo já foi dado com a realização do concurso público para o cargo de Fiscal de Tributos. A infraestrutura ainda está precária com falta de computadores, rede de dados, sistema tributário informatizado e climatização. Finalmente há que se registrar a carência de treinamento específico com atualização permanente para o cargo de Fiscal de Tributos."</p>
	<p>"sistemas mais seguros e rápidos"</p>
	<p>"Alguns problemas tem acontecido no arquivo por falta de apoio na segurança dos processos!"</p>
<p>"É necessário ampliar a informatização dos processos na Secretaria, e investir no aumento de eficiência. Há muito retrabalho causado por má instrução dos processos administrativos (falta de solicitação de documentos essenciais para análise e solução dos</p>	

	<p>problemas dos cidadãos, bem como decisões tomadas por servidores sem a devida capacitação). Isso levaria à redução dos prazos para atendimento das demandas da sociedade, sem prejuízo da necessária segurança dos procedimentos."</p>
	<p>* "3" A escolha do atual sistema de informática mostra-se equivocada, não há exemplos exitosos que o precedam. Existem três sistemas em uso, e eles não se interligam. Não houve boa técnica na migração dos dados, por excessiva pressa do gestor. "</p>
	<p>"Os ritos processuais não foram redefinidos, embora a mecânica de trabalho tenha sido alterada pelo novo sistema de informática. A atuação da empresa implantadora do sistema não é dirigida à solução de problemas em escala e sim pontualmente, caso por caso".</p>
	<p>"Digitalizações das fichas de cadastro dos imóveis."</p>
<p>RECONHECIMENTO, COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA</p>	<p>"o que mais me incomoda e a falta de oportunidade no modo geral."</p>
	<p>* "Sugiro que haja maior reconhecimento por parte das chefias aos colaboradores, por exemplo, já que o salário não é tão agradável, que de tempos em tempos, os secretários ou a administração passassem nos setores agradecendo nossa contribuição, seria ate uma forma de nos estimular a nos doar mais ao nosso trabalho."</p>
	<p>"falta de reconhecimento." (2).</p>
	<p>* "4. Valorização da Mão de Obra - Aumento de salário é importante, mas não é tudo. Precisamos nos sentir valorizados como profissional e como pessoa, um curso, uma palavra de incentivo ou uma simples mudança de Cc5 para Cc4 ou Cc3, que nós sabemos que financeiramente não muda muito, acredito que a diferença deva ser de no máximo 40,00 reais, mais para o funcionário é uma forma de reconhecimento. Não falo por mim, mais por pessoas que sei da capacidade de trabalho."</p>
	<p>"sugiro, maior entrosamento, funcionário diretoria, conhecimento maior da importância funcionário contribuinte. Nos sentimos, excluído da Prefeitura, parece que não somos servidores da mesma. Somos uma família, e é assim que deveríamos conviver, com atenção, cuidado, orientação e carinho, pois passamos a maior parte de nossas vidas em nosso trabalho. A maioria dos funcionários, não tem convívio com os superiores é colocado uma distância. Acredito que um bom entrosamento, haveria um grande dinamismo, e um sentido bem maior para o trabalho fluir com mais dedicação e com um excelente resultado."</p>
	<p>"deveríamos ser mais reconhecidos."</p>
	<p>"É necessário que a chefia de mais atenção aos problemas que são passados para eles."</p>
	<p>"Falta de reconhecimento e por muitas vezes me sinto desmotivada, pois só apontam meus erros e jamais percebem o meu desempenho de um bom trabalho. A minha dedicação, meu compromisso com o trabalho que amo."</p>
	<p>"Existem alguns pontos a serem melhorados no setor de Alvará, eles são: a má condição do chão, a falta de bebedouro para os servidores durante o dia a dia. Com casos de acidentes com funcionária que caiu no setor durante o expediente e tiveram problemas físicos posteriores. Em relação à ausência do bebedouro, diariamente, os funcionários e a chefia precisam trazer de suas casas, água em garrafas. No entanto, deveria haver o bebedouro para evitar esse tipo de obrigação que pertence à administração."</p>
	<p>"Melhorar as instalações."</p>
	<p>"Ter máquinas para todos do meu setor, para que possamos melhor atender ao contribuinte."</p>

MOBILIÁRIO, ESTRUTURA FÍSICA E MANUTENÇÃO NECESSÁRIA	"mais equipamentos para trabalhar"
	"O espaço físico ainda não atende as minhas expectativas." (tesouraria).
	"falta ar condicionado na fccf"
	"que coloque ar condicionado no setor fccf"
	"falta espaço físico na fctg"
	"vazamento do ar condicionado FCTG"
	"abertura da janela para atendimento ao publico (não ouço o que eles falam) (FCTG)"
	"falta espaço físico para desenvolvimento do serviço - fctg"
	* "o atendimento da dívida ativa/alvará, exige muito esforço pro sucesso da comunicação, sugiro modificação do balcão, conforme Central de Atendimento(Ex: retirada do vidro) mudança da posição do ar condicionado, pois está incorreta, direcionado somente para alguns e menos para outros."
	"colocar uma divisória entre o setor e o balcão de atendimento para preservar privacidade dos funcionários do setor. fsre/fsrd. melhorar a situação do vidro do balcão".
	"Falta de bebedouro Falta de material de escritório Piso com buracos. ar condicionado mal direcionado FCDA".
	"um ambiente agradável para almoçar um bebedouro, pois estamos sem os pisos estão em estado ruim FCDA".
	"O que me incomoda é a falta de conforto no ambiente de trabalho, como por exemplo, mesas e cadeiras muito antigas, fios pelo chão."
	"Falta de espaço para que eu possa trabalhar. E é incomodo os fios no chão e os moveis velhos." (FCCI).
	O ambiente de trabalho é incômodo, com muitos fios espalhados, sujos e mal organizados.
	"organização do espaço físico, onde hoje encontramos um ambiente muito sujo".
	"Seria muito bom se finalizassem a obra que ainda falta, para que possamos trabalhar sem ficarmos tropeçando em fios e os computadores desligando toda hora. Setor FSTR."
	"As condições de trabalho poderiam ser melhoradas; ferramentas e o local principalmente. FSTR".
	"o termino da obra o mais rápido possivel, para melhor atendimento ao público. FSTR".
"OBRA NO DEPARTAMENTO IMEDIATA PARA MELHOR ACOMODAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS"	
"Precisa de pessoas para atender demanda do FSRE. Mais computadores no FSRE".	
SISTEMAS, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E ESTRUTURA INFORMÁTICA	"Entendo que o atendimento telefônico deveria ser igual tipo oi ou outra empresa que tenha call center isto desocuparia muito o atendimento os nossos programas de informática poderiam ser melhorados, os acho bom, mas podem melhorar."
	"o sistema não funciona da maneira adequada para nosso trabalho, deixando a desejar. Bebedouro no setor."

	"melhorar o sistema de informática atualmente em uso. melhorar o tamanho das letras e números dos relatórios e resumo dos débitos, e outros."
	"Sou da área de licitação, e tenho experiência há Oito anos nesse departamento com a SMA, sabemos que para melhor darmos prosseguimentos nos trâmites dos processos administrativos não dependem somente da equipe e sim das licitantes, para isso pelo menos nesse setor é imprescindível à comunicação via telefone com DDD e sistema c/ internet infalível para melhor assim conseguirmos dialogar com as licitantes."
	"central telefônica funcionando, com manutenção, de ramais para que passassem realizar um trabalho com boa qualidade em atendimentos aos contribuintes e aos demais."
	"Os sistemas de processamento de dados e de informações não são otimamente customizados às nossas necessidades, prejudicando a consecução dos objetivos e a qualidade e eficiência dos procedimentos. Isto resulta em um grande dispêndio de tempo e esforço visando resolver ou contornar os problemas do sistema, tempo este que poderia estar sendo mais bem utilizado em nossas atividades-fim."
	"O corpo técnico é mal preparado. A nomeação dos novos concursados deve minimizar este problema. O sistema utilizado pela SMF apresenta muitas deficiências e a empresa contratada para implantá-lo e fornecer suporte não tem estrutura suficiente para atender as nossas demandas, que vão se acumulando. Deve haver uma cobrança maior do órgão responsável pela fiscalização do contrato."
MERITOCRACIA E BENEFÍCIOS	"Regras definidas, flexibilidade de horário, cursos de aperfeiçoamento e melhoria no salário (gratificações de desempenho)."
	"igualdade para todos os funcionários."
	* "Falta de remuneração para os cargos de chefia ocupados por Fiscais de Tributo, face ao decote imposto pelo teto constitucional, o que desestimula o grupo de fiscais a assumir as responsabilidades e encargos e comprometimento adicional que tais cargos demandam."
	"Os funcionários merecem mais motivação e valor, pois exercem cargo fundamental à SMF."
	* "3. Trabalho por produtividade - Assim acredito que as pessoas que se dedicam e trabalham irão se sentir valorizadas e se empenharão cada vez mais."
RECEPÇÃO E ATENDIMENTO AO PÚBLICO	"Para melhorar o atendimento com os contribuintes, tendo um treinamento com a recepção."
	"1) é o fato do contr. receber uma senha para isenção, após ser conferido todo documento, ele tem que se dirigir ao "protocolo" e novamente, pegar outra senha p/ abertura do processo, o processo já poderia ser aberto no atendimento."
	"Facilidade no atendimento ao contribuinte."
	"falta de treinamento, falta de um balcão de informações logo na entrada, demora na reforma do setor no primeiro piso" .
	"Em relação ao procedimento de entrada do processo, pois o contribuinte já utiliza uma senha para ser atendido no guichê de sua importância e depois no protocolo para criar o processo."
RELACIONAMENTO	"os colegas de trabalho precisam se relacionar mais, precisa mais de companheiros."
	"Mais coleguismo, melhorar o ambiente de trabalho."

	<p>*3"As reuniões são excludentes. Não há integração entre os setores."</p> <p>Às vezes falta de comunicação com os colegas entre os setores. .</p>
ELOGIO	<p>"No momento estou muito satisfeita com o andamento no meu setor. Obrigada!!"</p> <p>A estrutura física precisa melhorar bastante; mas é fato que já houve melhora significativa nesta administração e vemos que novas melhorias estão em curso.</p>
RECLAMAÇÃO	<p>"Em minha opinião, meu setor tá uma grande bagunça! Não vejo empenho da chefia em querer melhorar, não vejo respeito nenhum pelo contribuinte. Tento fazer o máximo, mas não consigo progredir pq não tenho incentivo nenhum dos chefes do setor. Em minha opinião o setor tinha tudo para dar certo, mas sinto que os responsáveis não querem que isso aconteça. Os colegas de trabalho Tb não ajudam! Os chefes do setor não tem liderança nenhuma com a equipe, os funcionários fazem o que quer. Nunca recebi um elogio se quer dos chefes. Já trabalhei em muitos locais e nunca fui tão desvalorizada no meu trabalho com estou sendo neste. Estou totalmente desmotivada, só estou aqui mesmo pq preciso. Mas já estou correndo atrás de algo melhor. Não vale a pena trabalhar, se dedicar e não ter valorização alguma."</p> <p>"Começando pelo atendimento ao público, nós que ficamos no balcão de atendimento, não conseguimos ajudar o contribuinte a encontrar soluções, por quê? O sistema é muito ruim, fica lento na maioria das vezes, isso quando não cai de vez... Sinto-me às vezes abandonado, pois nós que somos funcionários, somos base, a maioria e também a parte mais fraca, lutamos para manter esta secretaria de pé, e a grande minoria que tem o poder nas mãos para modificar e fazer algo para melhorar não fazem nada... pois só nós que trabalhamos e estamos dentro desta secretaria, sabemos que esta instituição esta quase que... deixa pra lá, não vale a pena nem lamentar..."</p> <p>"Infelizmente, minha chefia imediata não é comprometida com o trabalho e com os projetos, não exerce liderança, não é exemplo, o que afeta a equipe dificultando o nosso trabalho. Precisa melhorar o critério de seleção para cargos deste nível."</p> <p>*3"Eventuais reuniões não ficam registradas em Ata. Os despachos advindos dos órgãos superiores em geral são evasivos. Os agentes subordinados atuam em dois ou mais setores simultaneamente, independentemente de sua lotação."</p> <p>"Pessoas que trabalham mais que as outras, não para se destacar, mas por ser um dever e quiser cumpri-lo. Acho que todos deveriam se dedicar da mesma forma, é injusto para os que se envolvem, pois ficam sobrecarregados, chegando mais cedo e saindo mais tarde, para cumprir seu trabalho."</p> <p>"Eliminação sumária da péssima chefia. Pelo menos um curso de formação "" por década "" "</p>
OUTROS	<p>"Além do salário que realmente é muito ruim, o favoritismo ou mesmo privilégios que muitos servidores têm, no qual não cumprem a carga horária correta de trabalho, e acabam prejudicando o andamento processual."</p> <p>"Escassez de papel, bailarina, lápis, caneta."</p> <p>"Interlocução institucional de todos com o gabinete do secretário de forma igualitária é um bom começo."</p> <p>"Estou à espera da transformação dos cargos de auxiliares fazendários para agentes fazendários." .</p> <p>"o subsecretario e o secretario dar chances a nos funcionário de chegar até eles e dar a</p>

	nossa opinião sobre a melhoria na smf isso já melhoria bastante."
	O salário dos funcionários precisa que seja melhorado

Apêndice C

COMENTÁRIOS OU PREOCUPAÇÕES	
DEFINIÇÃO MISSÃO, VALORES E OBJETIVO	"Preocupo-me com os valores levados em consideração por esta casa, desejo ardentemente que não sejamos como o mundo lá fora, ou seja, espero que aqueles que evoluam dentro desta, consiga tal feito por dedicação e conhecimento e não por laços sanguíneos ou afetivos."
	"a preocupação é quanto à ausência de um plano diretor de implementação de melhorias técnicas organizacionais (de pessoal inclusive, com a realização de concursos públicos), que obrigue os administradores, independentemente de governos, a progressiva melhoria da administração, sem perigo de retrocessos que impliquem em prejuízo ao cidadão contribuinte."
PREOCUPAÇÃO COM O CONCURSO PÚBLICO	"TEMOR DE EXONERAÇÃO, TENDO EM VISTA OS A NOMEAÇÃO DOS CONCURSADOS."
	"no momento me preocupo em ficar sem emprego já que sou cargo comissionado, tenho pensado muito quando os concursados tomarem posse, afinal são nove anos de dedicação a smf. Amo o meu trabalho."
	"Com a entrada dos concursados, os cargos comissionados serão demitidos?"
	"sim sou cargo comissão ha 16 anos e estou preocupada com minha permanência na SMF, pois em casa só sou eu a sustentar dois filhos, pois sou viúva."
NECESSIDADE DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO	"bem, há 34 anos não sou valorizado, serei agora".
	"Falta de remuneração para os cargos de chefia ocupados por Fiscais de Tributo, face ao decote imposto pelo teto constitucional, o que desestimula o grupo de fiscais a assumir as responsabilidades e encargos e comprometimento adicional que tais cargos demandam."
	"Haver mais respeito e comprometimento funcional."
	"Que a secretaria aproveitasse apenas as pessoas que realmente querem produzir, contribuir com o órgão público!"
	"Além do Salário baixo, na SMF há muita indiferença entre os funcionários, uns são reconhecidos e outros não!"
	"estou desistindo pelo descaso de algumas pessoas em não ser profissionais e sim políticos"
	"os cargos em comissão devia ser mais respeitados, trabalham mais que muitos funcionários e não tem nenhum reconhecimento, ninguém pensa que ganham às vezes 10% dos funcionários."
COMUNICAÇÃO INTERNA, DUPLICAÇÃO DE INFORMAÇÕES	"Agilidade na conclusão de algumas Comunicações internas, pois o mesmo muitas das vezes é solicitado, mas muitas das vezes ou não atendida ou concluída por outros fatores."
	"Acho que os funcionários deveriam ser mais ouvidos antes das mudanças. As novas chefias não tem respeito pela experiência dos que aqui já estavam."
	"Há ainda um forte sentimento de que as coisas serão resolvidas de forma não republicana."

	<p>"falta de comunicação entre os setores."</p> <p>"a falta de estabilidade nos cargos de comissão. a agressividade que sou recebida pelos contribuintes, muitas vezes é ate ameaçada, por má informação de outro funcionário e pela falta de sistema apropriado para trabalho."</p>
MERITOCRACIA	<p>"Fazer um novo organograma na Secretaria e implementar a política de meritocracia, prometida pelo secretário."</p> <p>"Preocupo-me muito com o contribuinte. Desde que comecei a trabalhar aqui, me empenho totalmente para que meu setor seja bem visto pelos contribuintes. Infelizmente muitos deles falam mal de nós. Não gostaria que fosse assim. Sempre chego aqui super cedo, para agilizar meu trabalho e o contribuinte chegar aqui e ter uma resposta positiva do processo dele, levando a guia e o alvará. Mas muitas vezes não depende de mim e sim da superintendente, não tenho como passar por cima dela. Mas o meu desejo maior é que eu seja valorizada pelo meu trabalho, principalmente financeiramente. Pq amo o que faço e não gostaria de ir embora da SMF."</p> <p>"ficamos preocupados que mandem os cargos em comissão embora, pois ha muito cargo em comissão que trabalha melhor do que funcionários e que nunca e demais lembrar um salario melhor. Pois foi falado que haveria um 14º salario pela produtividade e ate agora nada."</p>
RECEPÇÃO	<p>"Fico sim muito preocupada com a questão dos contribuintes ficarem sem informação na recepção da SMF, e tudo acaba estourando no FCAD, eles ficam transitando quando na verdade uma coisa tão fácil de ser resolvida, e na maioria dos casos são sempre para ser concluída no primeiro andar da SMF, isso acontece várias vezes em torno de um dia."</p> <p>"TODOS OS FUNCIONÁRIOS DEVEM FAZER O CURSO DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE COM A Sr.ª SELMA PARA MELHOR ATENDER AO CONTRIBUINTE."</p> <p>"minha preocupação é quanto as informação que são passadas ao contribuinte que meu ver teria que ser mais claras."</p> <p>"tentar melhorar o sistema e atendimento melhor."</p>
VALORIZAÇÃO	<p>"A maior preocupação é com a falta de valorização do servidor publico, pois os "gestores atuais" dão mais valor aos "contratados" promovendo, dando cargos e até chefias de setor para eles sem que primeiro sejam submetido a um teste se são realmente competentes para aquela função, além de passarmos por essa humilhação, somos obrigados a ensina-los a trabalhar, e cada "GESTÃO" SOMOS DEIXADOS PARA TRÁS!!!"</p> <p>"Os funcionários merecem mais motivação e valor, pois exercem cargo fundamental à SMF."</p> <p>"Agilizar a vida do contribuinte. Existem funcionários que ganham absurdamente altos salários e não tratam o contribuinte com a devida atenção e rapidez em suas tarefas. Poderia melhorar este procedimento, através do cumprimento de horários, de presença no trabalho e na tentativa de ajudar ao contribuinte, pois no fim, saem daqui falando mal do governo."</p> <p>"deveria haver rodízio com relação às tarefas realizadas para que todos pudessem aprender a rotina da smf."</p> <p>"Preocupa que a administração não trabalhe no aperfeiçoamento dos planos de carreira da SMF, de modo a estimular progressivamente a ação dos servidores com mais tempo de serviço, e no preparo técnico e intelectual dos concursados, de modo a produzir pratos da casa que venham no futuro a assumir os postos de maior compromisso com o Município."</p>

	<p>"não acho que possa crescer de cargo na SMF e isso me preocupa, em continuar com o mesmo salário e não evoluir profissionalmente".</p> <p>"Os funcionários poderiam ser mais valorizados na SMF."</p> <p>"Sim, acho que o pessoal deveria dar mais valor ao cargo comissionado, afinal é o mais trabalha."</p>
RECEPÇÃO	<p>"Fico sim muito preocupada com a questão dos contribuintes ficarem sem informação na recepção da SMF, e tudo acaba estourando no FCAD, eles ficam transitando quando na verdade uma coisa tão fácil de ser resolvida, e na maioria dos casos são sempre para ser concluída no primeiro andar da SMF, isso acontece várias vezes em torno de um dia."</p> <p>"TODOS OS FUNCIONÁRIOS DEVEM FAZER O CURSO DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE COM A Sr.ª SELMA PARA MELHOR ATENDER AO CONTRIBUINTE."</p> <p>"minha preocupação é quanto as informação que são passadas ao contribuinte que meu ver teria que ser mais claras."</p> <p>"tentar melhorar o sistema e atendimento melhor."</p>
AMBIENTE DE TRABALHO	<p>"Ambiente de trabalho muito barulhento."</p> <p>"no meu setor tem fios espalhado por todo lugar."</p> <p>"Reitero minha preocupação com a estrutura organizacional dos órgãos que compõem a SMF. Ela é antiga e defasada. Deve ser revista com urgência."</p> <p>"preocupo-me com a falta de integração entre os funcionários do 1º e 2º andar"</p> <p>"colocação de um bebedouro, onde funciona a FCDA e a FSRE".</p> <p>"minha preocupação é nosso setor não tem bebedouro, e o piso tem buracos e sabemos que podemos sofrer acidente a qualquer momento."</p> <p>Deveria haver mais humanismo no atendimento e na relação nos funcionários</p> <p>"Gostaria que os setores fossem mais organizados, em questão de espaço. Muito mal elaborado a divisão feita até está data."</p> <p>"Como já coloquei acima, seria fundamental a finalização das obras para melhor ambiente de trabalho e atendimento aos contribuintes. Setor FSTR".</p>
DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS	<p>"Reconheço o esforço da atual administração em modernizar todos os processos na SMF e espero realmente que o processo político não impeça que os objetivos sejam alcançados."</p> <p>"existe ainda em alguns setores materiais que deveriam ser substituídos, como fichas digitalizadas."</p> <p>"SINTO QUE HÁ NECESSIDADE DA MELHORIA DO SISTEMA E-CIDADE"</p>
TREINAMENTO	<p>"Dar oportunidade aos funcionários da secretaria para cursos de aprimoramento"</p> <p>"sim, os funcionários efetivados não são muitos reconhecidos, como por exemplos em fazer cursos para melhorar o grau de capacidades onde são escolhidos os cargos em comissões onde fazem cursos e apos vão embora levando contigo os conhecimentos obtidos".</p> <p>"Devemos trabalhar para aumentar a arrecadação municipal. Para isso necessitamos de conhecimento, pessoal mais bem qualificado e treinado e tecnologia. Impõe-se também que se</p>

	<p>racionalizem os procedimentos internos que ditam os trâmites dos processos, adequando a SMF ao que determinam a Constituição Federal e as leis e garantindo atendimento mais respeitoso e eficaz a todos."</p>
ELOGIOS	<p>"Eu acredito que necessitamos de mais cursos de capacitação para os funcionários melhor atender no balcão, e também cursos para que possamos executar nossas atividades no cargo vigente, principalmente, para os funcionários recém-chegados. Ou, algum sistema de consulta para auxiliar o funcionário."</p> <p>"Continuem melhorando um pouquinho todo o dia assim no fim de um período, quando olhar para traz verá que melhorou além de suas expectativas é o que procuro fazer. Parabéns".</p> <p>"Para mim no meu setor os contribuintes elogiam o bom andamento do setor."</p> <p>"1º informar que o local onde trabalho, só não é perfeito porque não temos a privacidade de setor. 2º As "" falhas "" que encontro na SMF não supera o gostar de trabalhar aqui. Amo muito trabalhar aqui, agradeço sempre a DEUS por estar nesta secretaria e por ela me permitir servir. Ela é acolhedora. Aprendo todos os dias. Ela simplesmente me faz FELIZ. 3º Aprimorar e desenvolver recursos para o bem estar é sempre bem vindo. É pra frente que se anda."</p> <p>"Os secretários que estão são competentes, atenciosos e dispostos a melhorar a secretaria dentro do que podiam."</p> <p>"Acreditando que tudo pode melhorar, é só querermos e parabenizar por essa iniciativa."</p> <p>"Tenho total confiança no secretário. Homem fora de série."</p>
RECLAMAÇÃO	<p>"Preocupo-me com as cobranças indevidas ref. as taxas de urgências," chamados de adiantar expediente" seja uma certidão, emissão de alvará entre muitos outros serviços nos quais estamos sendo pagos devidamente através dos nossos salários "mesmo que pouco para alguns" para servirmos aos cidadãos e que ninguém está aqui cumprindo sentença, estão por que querem, mas desde que me entendo como integrante desta SMF, fiquei surpresa, desapontada, decepcionada e..... com os fatos ocorridos."</p> <p>"Preocupação, o contribuinte tem que passar por diversos setores para resolver um determinado assunto, por exemplo, caso queira fazer um parcelamento de IPTU, o contribuinte tem que pegar senha no CAC para o setor de cadastro mobiliário caso ele não tenha a matrícula em mãos, pegar uma senha para fazer o parcelamento, caso o cgm esteja desatualizado, atualizar no setor responsável, para só depois de todos os procedimentos conseguirem concluir o seu objetivo. Por muitas vezes eles reclamam de ir a diversos atendimentos para resolver um só assunto."</p> <p>"Seria muito bom se tivéssemos "" líderes "", "" Gestores "" e não chefes. Pessoas que nos motivam que chegam junto, que procuram saber o que se passa e se envolvem com tudo no setor".</p> <p>"No setor onde trabalho, sinto uma imensa carência de reuniões para ajustar os pontos, e de uma liderança mais efetiva do coordenador e do subsecretário que deixam as coisas muito soltas, e a liberdade no setor público acaba virando libertinagem, desmotivando os que levam a sério o seu serviço. Amo o que faço, apesar da remuneração ser precária, mas ter que encarar a falta de compromisso dos meus colegas de trabalho como algo normal tem me desmotivado!"</p> <p>"Pessoas com mais de 60 anos não precisariam fazer atendimento ao público."</p> <p>"As chefias deviam ter a vontade de melhorar e coragem de assumir as mudanças e atender as reclamações dos seus funcionários, tentar fazer que possamos ver empenho do chefe em melhorar."</p>

	<p>"Problemas tem acontecido no arquivo, por causa da reforma em que passou há pouco tempo. Problemas como: Guias perdidas, lotes desamarrados e até mesmo processos que simplesmente não são encontrados."</p>
OUTROS	<p>"Preocupa-me o futuro de minha filha menor de idade, pois com o salário que recebo não consigo comprar o material escolar, pagar a matrícula na escola e sobreviver. Obrigado pela atenção."</p>
	<p>"Para além das questões internas concernentes aos trabalhos, nossa preocupação é com a virtual perda do poder aquisitivo da remuneração."</p>
	<p>"Nada a declarar. Afinal, daqui a nove meses nosso ambiente ficará livre de "" PRAGAS "" se Deus quiser."</p>
	<p>"Preocupa que os efeitos das medidas tomadas agora serão sentidos por vários anos, o que deixa dúvidas sobre a vinda de agentes externos, que logo se desligarão dos quadros de mando, conforme seus projetos políticos pessoais."</p>