

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

Adriano Rodrigues de Lemos

**GESTÃO DE DESEMPENHO COMO FORMA DE MOTIVAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**Porto Alegre
2022**

Adriano Rodrigues de Lemos

**GESTÃO DE DESEMPENHO COMO FORMA DE MOTIVAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientadora: Bianca Spode Beltrame

Porto Alegre
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

LEMOS, Adriano Rodrigues de

Gestão de Desempenho como forma de motivação na Administração Pública Municipal [manuscrito] / Adriano Rodrigues de Lemos. – 2022.

15 f.:il.

Orientadora: Bianca Spode Beltrame.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR – RS, 2022.

1.ABNT. 2. Monografia. 3.Gestão Pública. I. Beltrame, Bianca Spode e. II. Gestão de Desempenho como forma de motivação na Administração Pública Municipal.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo autor.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Adriano Rodrigues de Lemos

**GESTÃO DE DESEMPENHO COMO FORMA DE MOTIVAÇÃO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Aprovado em _____ de _____ de 2022.

Banca Examinadora

Examinador(a): Nome e Sobrenome

Orientador(a): Nome e Sobrenome

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração da presente pesquisa, é importante agradecer à Prefeitura Municipal de Sapiranga/RS, em especial a Prefeita Municipal e toda a equipe do Setor de Tecnologia por ter me auxiliado na realização deste estudo.

Agradeço o empenho, a dedicação e as orientações da Professora Bianca Spode Beltrame, a qual sempre foi muito prestativa e paciente.

Agradeço também aos professores da Escola de Administração da UFRGS que compartilharam seus conhecimentos e contribuíram com o meu processo de aprendizado no decorrer do curso.

Agradeço aos meus pais, Olindo e Fátima, por sempre me incentivarem na busca por conhecimento.

Em especial, agradeço à minha esposa, Carla, por todo amor, incentivo, ajuda e paciência que tem por mim desde o momento que nos conhecemos.

E a todos que, de alguma forma, ajudaram na realização deste curso.

Muito Obrigado!

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem por finalidade a análise da motivação no ambiente de trabalho e suas teorias, e da gestão de desempenho como fator motivacional para o funcionalismo público municipal. O método utilizado foram pesquisas exploratórias e descritivas (bibliográfica e de campo). Como instrumento de coleta utilizou-se um questionário com 24 perguntas, que foi distribuído para diversos setores da Administração Pública, por meio de aviso na intranet da Prefeitura Municipal de Sapiranga/RS. Constatou-se que a falta de informação quanto a gestão estratégica de cada setor, a falta de planejamento de ações e projetos com antecedência, além da falta de disponibilidade de treinamentos para o bom desenvolvimento das atividades, são algo comum em todos os setores da Administração Pública Municipal. Com isto, foi possível observar o grau de satisfação dos funcionários públicos municipais em relação ao ambiente de trabalho e sugerir melhorias na gestão de pessoas, a fim de prover um melhor desempenho desses para o alcance do principal objetivo da Administração que é a eficaz prestação de serviços públicos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Administração Pública. Motivação. Clima Organizacional. Gestão de Desempenho.

PERFORMANCE MANAGEMENT AS A WAY OF MOTIVATION IN COUNTY PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

This course conclusion paper aims to analyze motivation in the work environment and its theories, and performance management as a motivational factor for the municipal civil service. The method used was exploratory and descriptive research (bibliographic and field). As a collection instrument, a questionnaire with 24 questions was used, which was distributed to various sectors of the Public Administration, through a notice on the intranet of the City of Sapiranga/RS. It was found that the lack of information regarding the strategic management of each sector, the lack of planning actions and projects in advance, in addition to the lack of availability of training for the good development of activities, are common in all sectors of the Administration. Therefore, it was possible to observe the degree of satisfaction of municipal civil servants in relation to the work environment and to suggest improvements in people management, in order to provide a better performance for them to achieve the main objective of the Administration, which is the effective provision of public services.

Keywords: People management. Public administration. Motivation. Organizational Climate. Performance Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 DA GESTÃO DE PESSOAS NO FUNCIONALISMO PÚBLICO MUNICIPAL	10
2.2. DO CLIMA ORGANIZACIONAL	12
2.3. DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	14
2.3.1. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	16
2.3.2. TEORIA DE MASLOW	17
2.3.3. TEORIA DA EXPERIÊNCIA DE VROOM	17
2.3.4. TEORIA DA EQUIDADE	18
2.4. DA GESTÃO DE DESEMPENHO	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
5 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	38
ANEXO I	43
ANEXO II	45

1 INTRODUÇÃO

Passadas as eleições municipais de 2020, os prefeitos eleitos, além das dificuldades inerentes à aplicação de políticas públicas prometidas em campanha, a pandemia da COVID-19 e a crise social-econômica que aflige boa parte da população brasileira, ainda enfrentam as complicações peculiares ao bom funcionamento da estrutura administrativa do município, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoal.

Um dos desafios mais complexos encarados por um gestor público é a implantação de uma Gestão de Desempenho do quadro funcional que se preocupe com a motivação do funcionalismo público no exercício de suas respectivas funções. É muito comum encontrar na Administração Pública, independente da esfera, funcionários desmotivados, insatisfeitos e desanimados, os quais, por serem contratados mediante um procedimento objetivo, como o concurso público, podem não serem identificados com a missão do serviço público. Ou pode ocorrer que aqueles funcionários, mesmo identificados com o propósito do serviço público, frustraram-se diante de problemas estruturais e conjunturais crônicos que permeiam muitas das organizações públicas (FURTADO, 2013).

Diferentemente do gestor da iniciativa privada, o administrador público municipal deve observar o dever de zelar pela boa aplicação dos recursos arrecadados por meio de impostos cobrados da população, com gastos devidamente autorizados pelos representantes do povo junto ao Poder Legislativo Municipal, sob pena de incorrer nas penalidades previstas na Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal.

Nesse diapasão, ressalta-se que os gestores públicos têm tido cada vez menos margem de manobra para gerir o orçamento devido ao grande volume de receitas vinculadas, o que provoca rigidez orçamentária, na medida em que estas não podem ser utilizadas para financiar despesas diferentes daquelas para as quais foram criadas; pelo o crescimento contínuo das despesas de execução constitucional e/ou legalmente obrigatórias, o que prejudica a flexibilidade da política fiscal (NUNES; OLIVEIRA; BÉU, 2015), e, sobretudo com a criação da Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016, também conhecida como Lei do Teto dos Gastos Públicos, que congelou os gastos da União com despesas primárias por 20 (vinte) anos, prejudicando o repasse de verbas aos municípios.

Ademais, com o advento da Lei Complementar nº 173, de 27 de maio de 2020, que estabeleceu o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), a gestão pública encontrou mais uma dificuldade para lidar com o seu quadro funcional, uma vez que estava proibida, até 31 de dezembro de 2021, de conceder, a qualquer título, vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração aos seus servidores, além de estar impedida de alterar a estrutura de carreira que implique aumento de despesa. Assim, no âmbito municipal, as referidas legislações inibem a atuação do administrador público quanto ao reconhecimento financeiro do trabalho dos servidores públicos, os quais não podiam receber qualquer aumento de verba até o ano de 2022, independente do grau de zelo, comprometimento e trabalho dispostos no ano de 2021.

Além das proibições legais quanto ao aumento das despesas com pessoal, pode o gestor público municipal também encontrar dificuldades no gerenciamento de pessoal na esfera pública. Muitas vezes, este está eivado pela falta de informações sistematizadas sobre o nível de desempenho de seus funcionários, o que leva ao desconhecimento das necessidades e potencialidades de cada colaborador, afetando, diretamente, a eficiência e a eficácia dos serviços públicos prestados. A presente pesquisa tem por finalidade a análise da motivação no ambiente de trabalho e suas teorias, e da gestão de desempenho como fator motivacional para o funcionalismo público municipal.

Portanto, com base na experiência adquirida exercendo as funções de Secretário Municipal de Administração e com o intuito de colaborar com ideias para a implantação de novas técnicas de gestão pessoal na Administração Pública do Século XXI, necessário se faz a discussão sobre as razões que levam à desmotivação do funcionário público no exercício de suas funções e as possíveis práticas que podem dirimir o problema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DA GESTÃO DE PESSOAS NO FUNCIONALISMO PÚBLICO MUNICIPAL

Ao assumir a cadeira do posto mais alto do Poder Executivo Municipal e tentar implantar a sua própria gestão administrativa, o administrador público poderá encontrar funcionários desmotivados, insatisfeitos e desanimados, que podem prejudicar a execução das políticas públicas prometidas em campanha. Em que pese se tratar de uma organização como outra qualquer, o gestor público municipal deverá saber lidar com um quadro funcional que, amparado na estabilidade do emprego e com a certeza do recebimento de vantagens, independentemente do dinamismo na realização de suas funções, pode deixar de desempenhar as suas atividades com o mesmo ímpeto visto em empresas do setor privado. Essas corporações particulares tendem a estimular os seus funcionários com promoções e vantagens levando em conta a meritocracia, quando, ao mesmo tempo, os mantém sujeitos ao cumprimento de metas, com a pressão de uma iminente demissão por não alcançar os resultados almejados pela corporação privada, o que não ocorre na esfera pública de maneira tão simplificada.

Dessa forma, para enfrentar esses dilemas, transpondo as dificuldades de gerir um quadro funcional sem a possibilidade de dispor de recursos financeiros livre da burocracia legislativa inerente à Administração Pública, cabe ao mandatário nomear indivíduos com competência e conhecimento suficientes para ocuparem o Departamento de Pessoal do ente público. Estes servidores deverão tentar exercer uma qualificada gestão de pessoas, almejando colocar em prática um programa de Gestão de Desempenho, que busque prover qualidade de vida funcional ao quadro de servidores, com tolerância e transparência, tudo com o intuito de motivar o quadro funcional e prestar o melhor serviço público possível à comunidade.

Para tanto, a fim de encontrar a pessoa certa para este desafio, ao mandatário é necessário ter em mente a noção de competência gerencial, a qual deve ser “pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação” (RUAS, 2005, apud FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010, p. 980).

Brandão e Guimarães (2001), ao apresentarem o conceito de competência baseado em três dimensões formulado por Durand, ensinam que a “competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito” (2001, p. 10). Complementam os referidos autores que a dimensão do “conhecimento” engloba “informação”, “saber o quê” e “saber o porquê”; a dimensão das “habilidades” engloba “técnica”, “capacidade” e “saber como”; e a dimensão das “atitudes” engloba “querer fazer”, “identidade” e “determinação” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, é imperioso encontrar dentro do quadro funcional, a pessoa ou grupo de pessoas que se encaixe nestas três dimensões para que assuma o Departamento Pessoal da organização e exerça uma gestão de pessoas qualificada e que apresente resultados positivos.

Por Gestão de Pessoas, Bergue (2007) entende que:

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p.18).

Schikmann (in: BERGUE; SOUZA CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 18) ainda complementa, apresentando o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas como sendo “um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos”. Aduz ainda que os principais aspectos a serem considerados por esse modelo de gestão devem incluir:

A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização; O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal; A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação; A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho; O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização. (SCHIKMANN, in: BERGUE; SOUZA CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 18/19).

Com efeito, ao assimilar a ideia de Gestão Estratégica de Pessoas, sugere-se ao gestor público a nomeação de um Departamento de Pessoal que afaste a ideia ultrapassada de que o referido setor, na esfera pública, seja apenas um fiscalizador

de frequências, limitando as suas atividades à folha de pagamento e cumprimento de regulamentos, entre outros, e que proporcione, além destas atividades, treinamentos e capacitações de seus funcionários, aumentando, assim, a qualificação do quadro funcional da Administração, motivando-o, também, a prestar um serviço de qualidade à população.

Nesse sentido, Aires e Ferreira (2016) ressaltam a importância de um quadro funcional qualificado e motivado para o gestor público, eis que:

É através do labor do servidor público que se dá a efetivação das políticas públicas, é o servidor público que realmente coloca em prática tudo aquilo que foi planejado pelos políticos e gestores, daí a importância de se ter trabalhadores motivados para prestar um serviço com eficiência. (AIRES; FERREIRA, 2016, p.71)

Por fim, há de se destacar os ensinamentos de Chanlat (2002), segundo o qual as qualidades reconhecidas no bom funcionalismo público, como dedicação, integridade, igualdade de tratamento, sempre levando em conta o interesse geral, ilustram a vontade de despersonalizar a função administrativa, agindo de forma imparcial, devendo o funcionário público separar as virtudes cívicas dos princípios pessoais, a fim de assegurar a todos os cidadãos uma igualdade de serviços. Pertencer a uma categoria que se define pelos serviços prestados a outros, visando o interesse público, o bem comum, com ética e responsabilidade, é motivo de orgulho e poderoso fator de motivação (CHANLAT, 2002).

2.2. DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma vez nomeado um Departamento de Pessoal que atenda aos requisitos necessários para a implantação de uma qualificada gestão de pessoas na Administração Pública, cabe a esse setor promover uma avaliação de pessoas e metodologias de trabalho, com o intuito de apurar o clima organizacional. Consoante ensina Bergue (2010, p. 49):

(...) a análise das condições de trabalho (métodos e processos organizacionais) tem por finalidade identificar as etapas críticas, os “gargalos” e especialmente as atividades do processo que não agregam valor ao produto ou o fazem de forma menos eficiente (GOLDRATT, 1993). Sobre esses devem recair a concentração dos esforços de racionalização dos processos, ou seja, das ações orientadas para a maximização do

trabalho efetivo, da minimização do trabalho adicional e da eliminação das perdas (OHNO, 1997). (BERGUE, 2010, p.49).

Para Bowditch e Buono (apud CARVALHO; MORAES ROSA; OLIVEIRA, 2012) o Clima Organizacional é definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade.

Por meio da PCO (Pesquisa de Clima Organizacional), pode o gestor identificar as falhas existentes na relação administração/servidor, proporcionando-o parâmetros dos fatores que precisam ser trabalhados dentro da organização, com o intuito de saná-los, buscando eficiência, eficácia e qualidade nos serviços públicos prestados à população (AIRES; FERREIRA, 2016).

Nesse sentido, Aires e Ferreira apontam que:

Um clima organizacional agradável é um indicador de satisfação e motivação no trabalho, todavia, um ambiente com clima desfavorável é seguramente desmotivador e passível de insatisfação, daí a importância de um diagnóstico de clima, e mais ainda, de resolver as questões que estiverem influenciando negativamente, caso a análise aponte para um clima desfavorável (AIRES; FERREIRA, 2016, p. 74).

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (apud CARVALHO; MORAES ROSA; OLIVEIRA, 2012), a fim de ter noção de que o trabalho vem sendo bem executado, boa parte das organizações tem a preocupação de conferir periodicamente seu “clima”, evitando prejuízos nos seus objetivos, além de identificar as relações interpessoais comprometidas e os resultados abaixo das expectativas. Ainda complementam os referidos autores (apud CARVALHO; MORAES ROSA; OLIVEIRA, 2012, p. 05/06) que pode-se estabelecer a seguinte lista de objetivos para a elaboração de uma Pesquisa de Clima Organizacional:

- Pesquisar a Cultura Organizacional da empresa;
- Analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- Mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
- Analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;
- Averiguar se há harmonia entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação).
- Constatar se há relação entre a satisfação na corporação e a oferta de benefícios e serviços;

- Apurar o nível de ligação entre os departamentos;
- Pesquisar as relações entre empregados no que diz respeito à suas funcionalidades;
- Avaliar os modelos de produtividade;
- Mensurar o nível de envoltura dos empregados com suas funções e encargos, com os clientes e agentes internos e externos.

Portanto, levando em conta as complexidades que envolvem o comportamento humano, a Pesquisa de Clima Organizacional busca oferecer informações sobre a atitude de seus colaboradores em relação à corporação, suas perspectivas e integração em um determinado contexto, que podem auxiliar no aumento da motivação do quadro funcional e, conseqüentemente, aumentar a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços prestados.

2.3. DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Consoante ensina Maximiano (2011):

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. (MAXIMIANO, 2011, p.235).

O referido autor ainda complementa que “o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem, nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência” (MAXIMIANO, 2011, p.237).

Com efeito, a motivação no trabalho tem sido alvo de crescente interesse, que decorre da evidência do seu impacto na performance organizacional (AIRES; FERREIRA, 2016).

Por motivação no trabalho, Maximiano (2011, p. 237) conceitua que “é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”.

Callefi *et al* (2021) destacam que “a empresa que conseguir criar um ambiente de trabalho em que os funcionários cooperem e tenham uma boa

convivência, conseguirá obter maior motivação e promover vantagem competitiva” (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021, p.13). Já Lau e Roopnarain, citados por Duarte *et al* (2019), alertam que “a motivação é uma atividade importante para a realização de tarefas e pode ser focada no envolvimento dos funcionários em comportamentos de cidadania organizacional, estando de acordo com as normas sociais e participando do estabelecimento de metas” (apud DUARTE; TEIXEIRA; DE SOUSA, 2019, p.395).

Conforme ensina Brunelli (2008):

Os efeitos da falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação aos locais de trabalho podem haver perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores, as conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização. (BRUNELLI, 2008, p. 14).

É fundamental que as organizações procurem manter níveis de motivação elevados entre os colaboradores, de forma a obter o efetivo comprometimento com a eficácia, eficiência e qualidade dos objetivos organizacionais. É a motivação que tem mais influência nos níveis de desempenho pessoal e profissional de um indivíduo (AIRES; FERREIRA, 2016).

Nesse sentido, destacam Aires e Ferreira (2016, p.68) que “motivação vem de cada pessoa e muitas vezes não são os fatores internos da organização que mandam, mas tudo aquilo que o colaborador vivencia fora dela e traz para dentro da empresa”. Já Vergara (2003, p.42) afirma que “ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.

Segundo Rodrigues e colaboradores (apud KLEIN; MASCARENHAS, 2016), as correntes teóricas da motivação nas organizações podem ser classificadas em dois grandes grupos: *Teorias das Necessidades Humanas*, defendida por Herzberg e Maslow; e *Teorias Cognitivas*, como a teoria das expectativas de Vroom e a teoria da equidade de Adams. Respectivamente, o primeiro grupo engloba as teorias que enfatizam fatores internos ao indivíduo e ambientais como responsáveis pelo comportamento, fornecendo uma visão geral das necessidades humanas e auxiliando o gestor a compreender os desejos que satisfarão as necessidades dos

funcionários (SILVA; DE ARAÚJO, 2022). E o segundo grupo enfatiza o processo cognitivo que influencia o comportamento das pessoas (SILVA; DE ARAÚJO, 2022).

Com efeito, é importante discorrer sobre as teorias apresentadas, a fim de prover um melhor entendimento sobre a evolução dos estudos relacionados à motivação no trabalho.

2.3.1. Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores, formulada pelo psicólogo americano Frederick Herzberg, dispõe sobre dois tipos de fatores que podem influenciar o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho: os *Fatores Higiênicos* e os *Fatores Motivacionais*. Bergue (2010, p. 423), ao comentar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, aduz que: “um dos importantes detalhes da proposição de Herzberg está no fato de afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação, e um outro que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho”.

Os *Fatores Higiênicos* dizem respeito sobre as condições dentro das quais as pessoas desempenham suas funções, tendo como principais fatores as condições físicas e o ambiente de trabalho, o tipo de gestão de pessoas aplicada pela empresa, o salário, os benefícios sociais, o clima organizacional, as políticas e diretrizes da empresa, entre outros (AIRES; FERREIRA, 2016). Já os *Fatores Motivacionais* concernem ao cargo e à natureza das tarefas que o funcionário executa, envolvendo os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização, os quais, quando estão ótimos, elevam a satisfação das pessoas no trabalho (AIRES; FERREIRA, 2016).

Bergue (2010) resume a referida teoria da seguinte forma:

Sustentado em pesquisa científica, Herzberg identificou determinados fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho. A estes elementos denominou fatores motivacionais ou satisfacientes. De outra parte, identificou outro conjunto de fatores relacionados com as condições gerais do ambiente em que se insere o cargo, como fatores de natureza higiênica. Esses fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem - em nível máximo - que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho (por isso denominados higiênicos ou insatisfacientes). (BERGUE, 2010, p. 424).

2.3.2. Teoria de Maslow

Outra teoria baseada nas necessidades humanas é a que foi formulada por outro psicólogo americano Abraham Maslow, a qual propõe que “as pessoas são motivadas por múltiplas necessidades que existem em uma ordem hierárquica” (DAFT, 2010, p. 724). O referido psicólogo conceitua a motivação como “algo constante, infinito e complexo em todos os seres humanos” (CASADO, 2002, p. 251).

Essa teoria demonstra uma hierarquia de necessidades que ficou conhecida como “Pirâmide de Maslow”, a qual é dividida da seguinte forma, de acordo com Aires e Ferreira (2016, p. 70):

- Necessidades fisiológicas – constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação, de sono e de repouso, abrigo ou desejo sexual. As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.
- Necessidades de Segurança – constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra ameaça ou provação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível.
- Necessidades sociais – são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outra pessoa. São necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor.
- Necessidades de estima – são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a autoavaliação e a autoestima. Envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, de prestígio e de consideração.
- Necessidades de autorrealização – são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.

2.3.3. Teoria da experiência de Vroom

Já dentro do campo das Teorias de Processo ou Cognitivas, a Teoria da Experiência, também conhecida como Teoria da Instrumentalidade, formulada pelo também psicólogo Victor Vroom, refuta a teoria de Herzberg. Ensina Vroom que “a força motivacional que atrai o indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final” (BRUNELLI, 2008, p. 35).

Aires e Ferreira (2016) complementam que a motivação, de acordo com a teoria de Vroom, está fundamentada na ocorrência de três fatores determinantes: 1) *Expectativas*: os objetivos individuais e a probabilidade esperada pelo trabalhador de atingir tais objetivos. Silva e De Araújo (2022, p. 10) destacam que “com base na experiência pessoal, o indivíduo analisa a tarefa e decide se consegue ou não executá-la, caso creia que não conseguirá, torna-se desmotivado antes mesmo de iniciar o trabalho”. 2) *Recompensas*: a relação percebida entre o desempenho alcançado pelo empregado e o alcance dos objetivos individuais. Aires e Ferreira (2016, p. 70) exemplificam como “se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida”. E 3) *Relação entre expectativas e recompensas*: a qual Silva e De Araújo (2022, p. 10) ensinam que “é o valor atribuído às recompensas por concluir uma tarefa”.

2.3.4. Teoria da Equidade

Por fim, outra teoria que enfatiza o processo cognitivo como fator que influencia o comportamento das pessoas, a Teoria da Equidade, elaborada por Stacy Adams, aduz que funcionários de uma organização observam as recompensas que recebem, como salários, benefícios, oportunidades de crescimento, promoções, entre outros, e comparam com as suas próprias contribuições ao trabalho (SILVA; DE ARAÚJO, 2022).

Destacam Silva e De Araújo (2022, p. 10) que “a Teoria da Equidade está ligada à motivação, influenciada pelas recompensas de acordo com a percepção pessoal de cada indivíduo sobre determinada tarefa ou ação, aliada a um conceito de justiça no ambiente de trabalho”.

No entanto, no âmbito do serviço público, o princípio da equidade dificilmente pode ser aplicada, eis que as pessoas geralmente não são remuneradas de acordo com as suas capacidades ou pela longevidade nos respectivos cargos, sendo que aqueles que têm um favoritismo, em virtude de militância em algum partido político, ocupam os melhores postos de trabalho, nos quais normalmente são designados cargos de confiança das lideranças políticas. Aires e Ferreira (2016, p. 71) alertam que:

Isso traz grande desmotivação ao servidor público efetivo, que mesmo estudando e tentando crescer dentro da instituição pública não consegue uma oportunidade para mostrar suas competências e habilidades para exercer um outro cargo que não seja aquele para o qual teve sua aprovação em concurso.

2.4. DA GESTÃO DE DESEMPENHO

Por Gestão de Desempenho, Odelius (In: BERGUE; SOUZA CAMÕES; PANTOJA, 2010) define como sendo aquela que:

[...] compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização, enquanto a avaliação de desempenho se refere ao sistema por meio do qual é possível identificar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo. (In: BERGUE; SOUZA CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 146).

Ainda, no que diz respeito à Gestão de Desempenho na Administração Pública, cumpre destacar os ensinamentos de Pires e Macêdo (2006):

[...] as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades, como estas: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006, p.09).

Brandão e Guimarães (2001) destacam que a gestão de desempenho, nos últimos anos vem substituindo as técnicas tradicionais de avaliação de desempenho, as quais, em suma, comparam os resultados alcançados com os esperados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. A gestão de desempenho busca mecanismos de acompanhamento que permitam corrigir falhas no processo de trabalho, a fim de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, evitando e/ou reduzindo a realização de atividades desnecessárias, que desgastam a motivação do servidor público (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). As autoras ainda complementam que:

As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho

no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. Um sistema de gestão de desempenho, conforme descrito por Guimarães, Nader e Ramagem (1998), mostra que, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. No nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. Finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, do seu comportamento no ambiente de trabalho ou de ambos. Nestes dois últimos níveis, busca-se a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12).

A implantação de uma gestão de desempenho, portanto, é necessária para avaliar as habilidades de cada colaborador, com o intuito de conhecer o quadro funcional e apurar em quais atividades uns têm mais facilidade e outros nem tanto, fornecendo um treinamento adequado para cada um. Ela se relaciona com outros processos de gestão de pessoas ao auxiliar na captação de pessoal no mercado, com recrutamento e seleção, por meio de concurso público, com a fase de entrevista, quando é possível implantar formas qualitativas de conhecer o candidato. Com efeito, também pode a Gestão de Desempenho influenciar no desenvolvimento do grupo interno para suprir as necessidades advindas da busca pelo cumprimento das metas estabelecidas pela organização, por meio de treinamento e desenvolvimento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Ainda, pode a Gestão de Desempenho influenciar na Gestão de Carreira dos servidores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), dispondo de informações para a negociação de oportunidades e escolha de profissionais, ao mesmo tempo que faz a comparação entre os resultados alcançados e os esperados, retroalimentando o processo, embasando planos de trabalho em áreas que mostram deficiências ou que ensejam reconhecimento, influenciando, diretamente, a remuneração dos servidores envolvidos.

Nesse sentido, cumpre salientar o que é apontado por Furtado (2013) no estudo realizado sobre a motivação no trabalho de servidores públicos, os quais quando são subutilizados e recebem atividades parcas e simplórias tendem a não se sentir valorizados, dificultando o seu envolvimento com o trabalho e desenvolvimento de uma identificação com este. Além disso, a subvalorização do servidor é prejudicial à saúde mental deste, consoante preconiza Rossi (In:

BERGUE; SOUZA CAMÕES; PANTOJA, 2010, p. 306): “o sofrimento decorrente do conflito entre o aparelho psíquico do trabalhador e a organização do trabalho emerge quando esta última, mediante modos e técnicas específicas de gerenciamento, impede o emprego das aptidões psíquicas e motoras na realização das tarefas”.

Aires e Ferreira (2016) complementam que a busca pela carreira pública, ainda muito almejada por grande parte da população, em muitos casos, se dá em virtude da estabilidade, o que faz o candidato à vaga não levar em consideração as tarefas inerentes ao cargo, as quais, com o passar do tempo, podem se tornar uma rotina maçante, sem grandes desafios e possibilidades de ascensão profissional, desmotivando o servidor público estável a criar novas metodologias de trabalho e novas alternativas para a solução de problemas. Tudo isso torna o serviço prestado extremamente burocrático, cheio de entraves, moroso e pouco eficiente, causando insatisfação da população atendida.

Com efeito, Cavalcante e Cunha (2017) ensinam que o gestor público pode ser mais ativo na inovação organizacional quando cria organizações ou altera processos decisórios ou de gestão, inclusive mediante a utilização de laboratórios de inovação, voltados a processos de aprendizagem e experimentação. Nesse sentido, o administrador busca atender aos princípios fundamentais que norteiam os processos de inovação no setor público, nos quais o gestor deve interagir com os servidores, colaborando mutuamente para o desenvolvimento da administração num todo, por meio de uma aplicação de aprendizagem cognitiva, de tentativa-erro, com foco no conhecimento e perspectiva de longo prazo na maturação das inovações, tudo com o intuito de prestar um serviço público de qualidade (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Por isso, cabe ao novo gestor a noção de um planejamento prévio do desempenho esperado dos servidores municipais, buscando a qualificação das chefias, a fim de que estes possam melhor avaliar os subordinados, com acompanhamento periódico e formal dos trabalhos realizados, e melhor identificar os problemas de integração, motivação e subaproveitamento do potencial (FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010).

Por conseguinte, cumpre ao administrador a adoção de um sistema com critérios claros, padronizados e de retroalimentação, com uma sistemática de avaliação clara, legítima, frequente e transparente de seus colaboradores, para

identificar empregados que tenham qualificação acima do requerido pelo cargo e definir o comportamento que deseja dos seus funcionários, bem com o grau de importância de cada pessoa dentro da instituição (FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010). Ou seja, uma vez que o funcionário está na atividade correspondente a sua capacidade, além de melhorar a prestação do serviço público, o gestor estará incentivando o aumento da motivação do próprio servidor, provendo uma melhor satisfação deste com o posto no qual se encontra (FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010).

E, finalmente, deverá também o gestor acompanhar e medir os resultados do programa implantado, ponderando se os treinamentos têm contribuído para a melhoria do desempenho dos funcionários, tudo com o intuito de fundamentar as políticas de remuneração e carreira no cumprimento de metas e resultados objetivos e específicos para cada função, promovendo a meritocracia e a gerência adequada de conflitos organizacionais (FETZNER; OLTRAMARI; OLEA, 2010).

Dessa forma, em que pese a burocracia legal de aumento de remuneração do quadro funcional, pode o novo gestor motivar os servidores públicos municipais provendo-os de meios adequados para a realização de suas respectivas funções. Com efeito, Ensina Furtado (2013, p. 02):

Quando os indivíduos acreditam ser socialmente e emocionalmente apoiados no trabalho por seus superiores e colegas de trabalho, eles se sentem cuidados e sentem que têm acesso efetivo à ajuda. Como remuneração é incentivo externo, afeta a motivação extrínseca, apontada como de curta duração. Ao contrário, a identidade com o papel do trabalho, que pode ser criada e reforçada com a oferta de demandas, exigências e suporte social, afetam a motivação intrínseca, que é duradoura.

Em vista disso, devidamente reconhecido, seja por suporte social, trabalhando em demandas compatíveis com a sua capacidade, ou por uma gestão de carreira de qualidade, o funcionário público tende a desenvolver ou realçar ainda mais a sua identificação com o trabalho público realizado (FURTADO, 2013).

Portanto, há de se destacar o quanto é importante ao gestor público prover a implantação de uma qualificada gestão de pessoal, a fim de incentivar o seu quadro funcional a prestar serviços públicos de qualidade para a sociedade, além de possibilitar o cumprimento das políticas públicas prometidas em campanha.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por se tratar de um estudo quanti-qualitativo, com a utilização de pesquisas exploratórias e descritivas (bibliográfica e de campo), o presente se deu mediante análise de caso específico, qual seja, a possível forma de implantação de Gestão de Desempenho na Administração Municipal da cidade de Sapiranga/RS.

Para tanto, a fim de melhor compreender o diagnóstico atual do quadro funcional do ente municipal, foi realizado, no mês de abril de 2022, um questionário com 24 perguntas (Anexo I), que foi distribuído para diversos setores da Administração Pública, por meio de aviso na intranet da Prefeitura Municipal. Os servidores foram estimulados pelas suas respectivas chefias a responderem o questionário de forma anônima, a fim de garantir a proteção de dados. Estas questões abrangeram as dificuldades encontradas por cada servidor participante da pesquisa na realização de suas respectivas funções, expondo o grau de satisfação com as atividades exercidas; como se dão o ambiente e as condições de trabalho; como são as relações com os colegas e as chefias; além de questionar o sentimento quanto às realizações profissionais destes indivíduos.

Do universo de cerca de 2500 servidores, 97 responderam ao questionário. Dentro deste grupo encontram-se pessoas que ocupavam ou ocupam cargos comissionados, cargos com função gratificada, estagiários, cargos temporários e cargos efetivos não comissionados.

Para aprimorar a compreensão da situação posta na Administração Pública Municipal, foram analisadas, para a presente pesquisa, somente as respostas de Servidores Efetivos Não Comissionados. Isso ocorreu pois estes funcionários, em tese, não estariam inclinados a mascarar as reais condições de trabalho, ensejando, assim, um resultado mais fidedigno à realidade.

Destaca-se que todos os cargos referentes aos Servidores Efetivos Não Comissionados são regidos pela Lei Municipal nº 2.368, de 29 de outubro de 1997, a qual estabeleceu o Plano de Carreira dos Servidores do Município de Sapiranga/RS. Esta lei, ao longo dos anos, sofreu diversas alterações. Porém, em que pese este diploma legal estar beirando os 25 anos de vigência, no que diz respeito ao plano de carreira, pouco foi alterado.

Ainda, dentro deste grupo de servidores, que corresponde a cerca de 1900 funcionários estatutários, apenas 65 pessoas responderam ao questionário, de

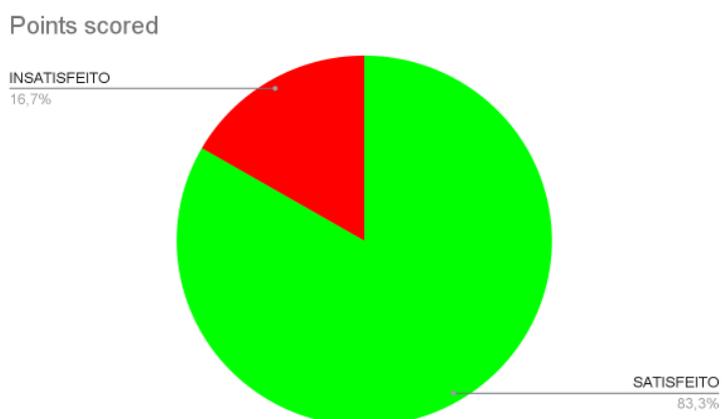
forma anônima, e restaram assim divididas: 19 funcionários da Secretaria Municipal de Saúde; 17 funcionários da Secretaria Municipal de Educação; 10 funcionários da Secretaria Municipal de Planejamento, Habitação, Segurança e Mobilidade; 07 funcionários da Secretaria Municipal de Administração Fazendária; 04 funcionários da Procuradoria Geral do Município; 03 funcionários da Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Desporto; 02 funcionários da Secretaria Municipal de Assistência Social; 02 funcionários da Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Tecnologia; e 01 funcionário da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Preservação Ecológica. Apenas os Servidores Efetivos Não Comissionados da Secretaria Municipal de Agricultura e da Secretaria Municipal de Obras Públicas e Serviços Urbanos não responderam ao questionário. A falta de adesão dos funcionários destas Secretarias pode se dar ao fato de não terem acesso à intranet da Prefeitura Municipal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

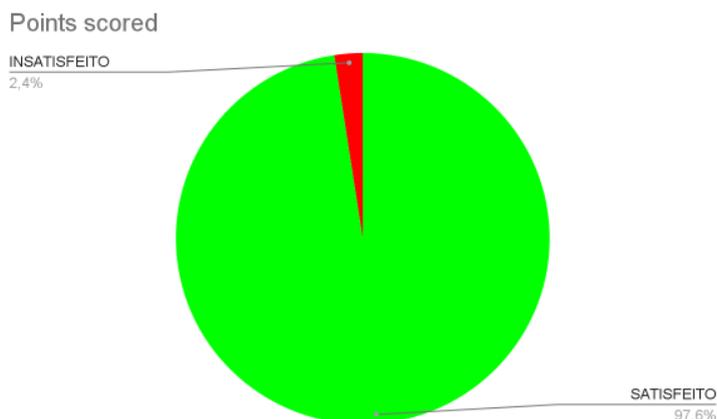
Em que pese o baixo número de participantes comparado ao número total de servidores efetivos, foi possível verificar, com a análise dos dados por setor (Anexo II), que a Procuradoria Geral do Município apresenta ser o departamento com o melhor ambiente de trabalho, com alto grau de satisfação dos funcionários no que concerne ao relacionamento entre colegas e com a chefia, com o compartilhamento de conhecimento e de informações, além de propiciar treinamentos e especializações aos servidores da repartição. Além disso, a Procuradoria pode ser considerada o departamento no qual os servidores se sentem mais valorizados, tanto pelo próprio trabalho realizado quanto pela apreciação dos resultados pelos superiores hierárquicos.

Ainda, com a análise dos dados coletados, percebe-se que, no referido setor, os fatores higiênicos e motivacionais, segundo a Teoria dos dois fatores de Herzberg, estão em ótimos níveis. Os funcionários estão satisfeitos com as condições físicas e o ambiente de trabalho. Se dão bem entre si e respeitam sempre a chefia, a qual também sempre é cordial e educada para com os seus subordinados. Além disso, sentem que as suas funções influenciam no desempenho do órgão, o que os proporciona o sentimento de orgulho de trabalhar no setor.

No que diz respeito às respostas dos funcionários do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, mais de 83% foram positivas, conforme se verifica no gráfico abaixo:



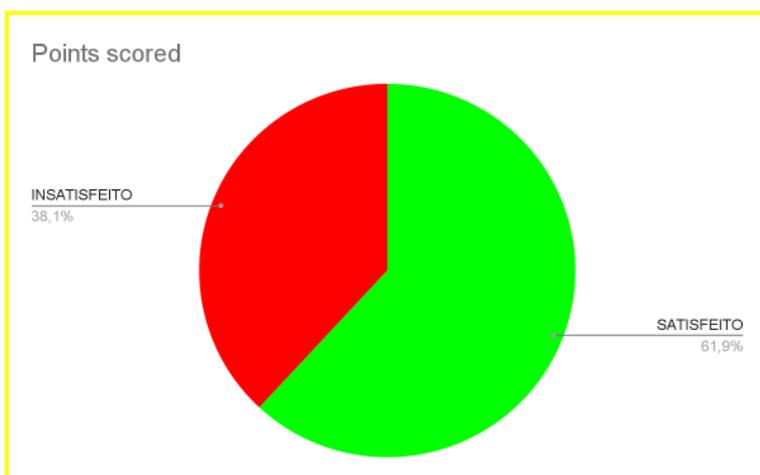
Já quanto às respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, mais de 97% foram positivas, conforme se verifica no gráfico abaixo:



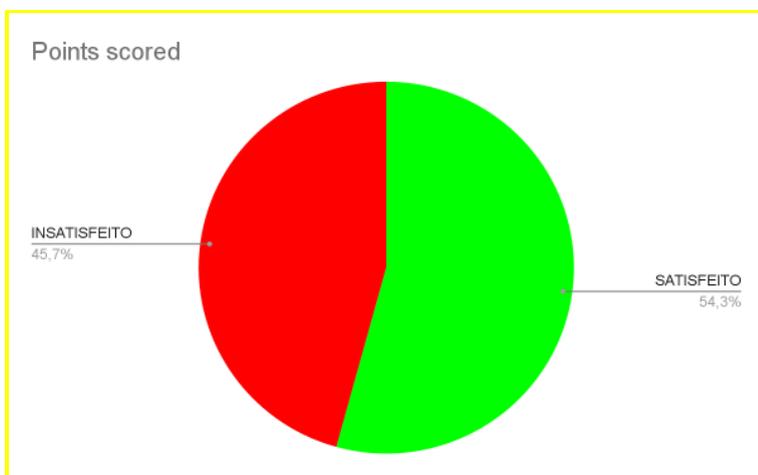
Por ser um dos integrantes da Procuradoria, ocupando, atualmente, o cargo de confiança de Assessor Jurídico, encarregado dos contratos administrativos, compras e licitações, posso ratificar o resultado dos dados coletados. Os colegas sempre buscam aprimorar os seus conhecimentos, compartilhando-os com o grupo, o que é muito valorizado pela atual Assessora Jurídica Especial, chefe do setor.

No entanto, nos demais órgãos da Administração Pública Municipal não se identificam os mesmos resultados encontrados na Procuradoria. Na Secretaria Municipal de Administração Fazendária, a qual foi criada no início do ano de 2021, com a junção das Secretarias da Fazenda e de Administração, verifica-se que os funcionários encontram-se desinformados quanto a gestão estratégica do setor; não se sentem valorizados pelas funções desempenhadas; insatisfeitos com as suas próprias realizações profissionais; além de trabalharem em ambientes que são inadequados ao bom andamento dos trabalhos.

Ainda assim, no que diz respeito às respostas dos funcionários do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, mais de 61% foram positivas, conforme se verifica no gráfico abaixo:

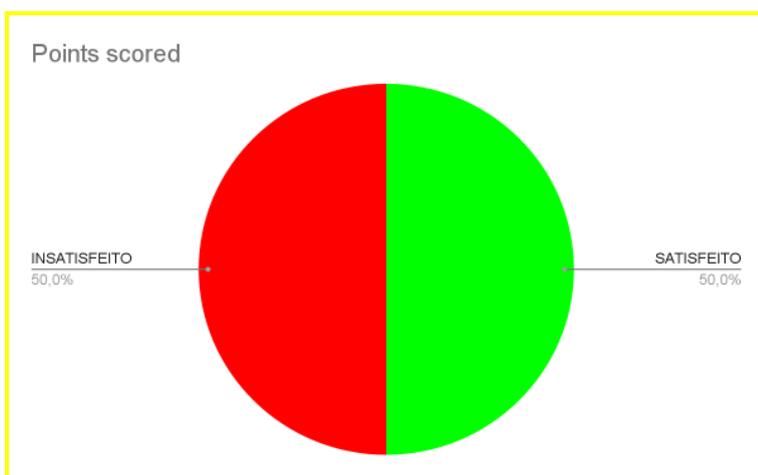


Já quanto às respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, mais de 45% foram negativas, o que corrobora o entendimento de insatisfação com as condições físicas e o ambiente de trabalho:



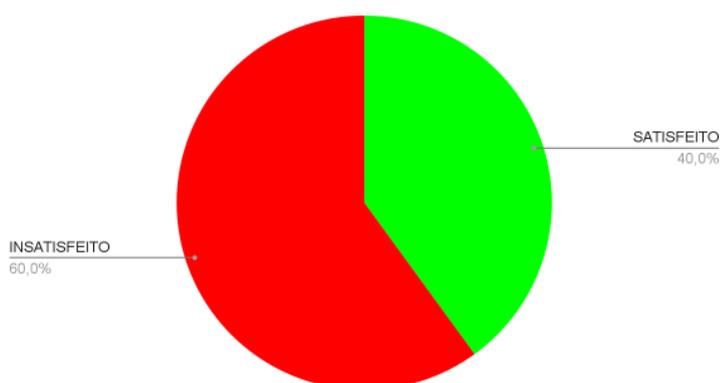
Na Secretaria Municipal de Assistência Social, em que pese contar com as respostas de apenas dois servidores, foi possível verificar a falta de informações entre colegas e chefias, não havendo o compartilhamento de conhecimento entre colegas. Não se constata a oportunização de treinamentos necessários ao desenvolvimento das atividades pela chefia aos subordinados, os quais não se sentem valorizados pelas funções exercidas.

No que diz respeito às respostas dos funcionários do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, metade foram negativas, o que corrobora a ocorrência de desmotivação dos funcionários do setor, conforme se verifica no gráfico abaixo:



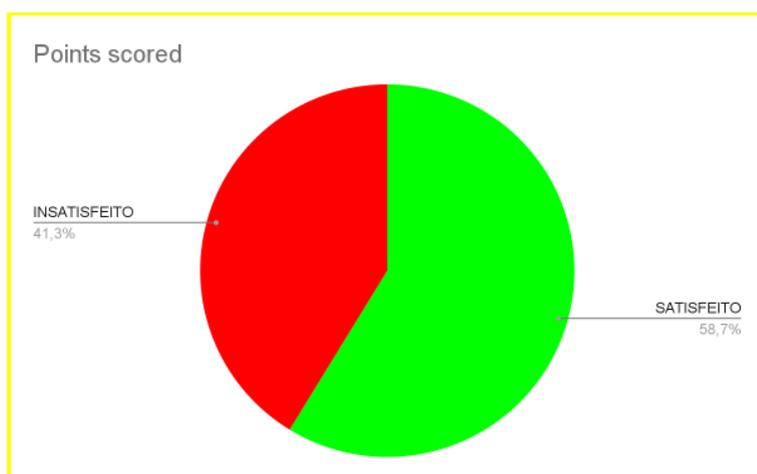
Já quanto às respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, 60% foram negativas, o que corrobora o entendimento de insatisfação com as condições físicas e o ambiente de trabalho:

Points scored



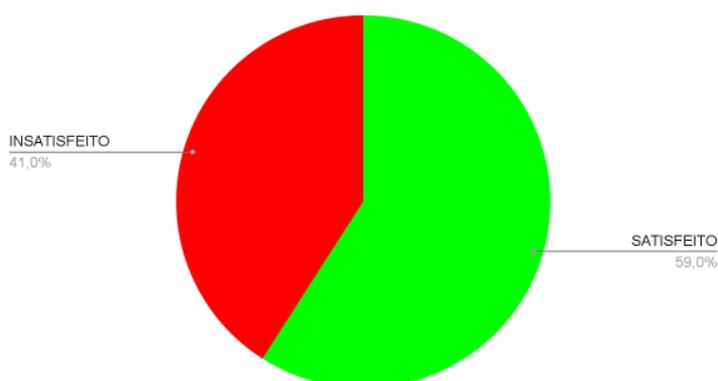
Na Secretaria Municipal de Educação, embora não se sentirem valorizados, encontram-se funcionários orgulhosos em relação ao trabalho realizado, ainda que ausente a disponibilização de treinamentos necessários ao desenvolvimento das atividades e de apresentação de planejamento quanto às ações e projetos do setor, além de faltar informações quanto à gestão estratégica da secretaria. Entretanto, foi apontado que os ambientes de trabalho são adequados para a realização das atividades atinentes aos cargos do setor.

No que diz respeito às respostas dos funcionários do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, mais de 58% foram positivas, demonstrando o orgulho dos funcionários em relação ao trabalho realizado, conforme se verifica no gráfico abaixo:



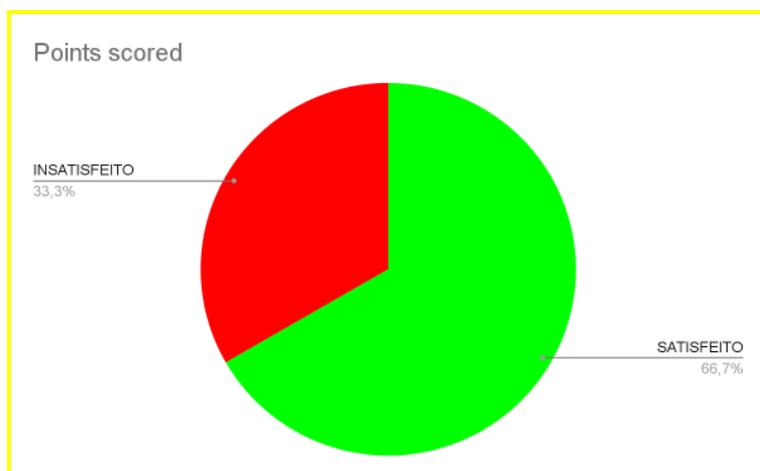
Por outro lado, quando as respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, encontra-se 41% foram negativas, o que corrobora o entendimento de insatisfação com as condições físicas e o ambiente de trabalho:

Points scored



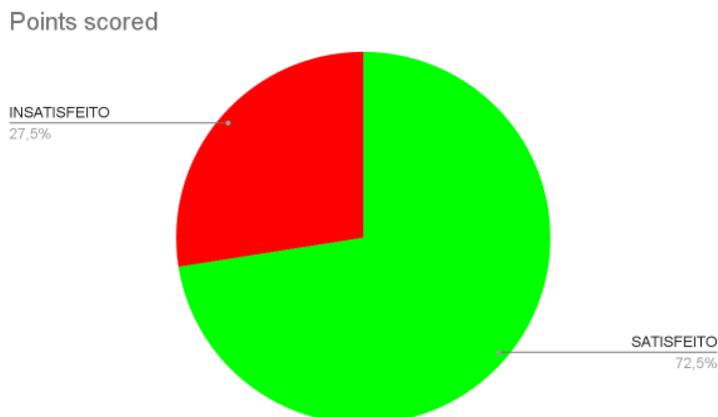
Na Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Tecnologia, foi verificada a falta de orientações da chefia quanto ao desempenho dos servidores, bem como a falta de treinamentos necessários ao desenvolvimento das atividades. Apesar disso, foi constatado que as condições do ambiente de trabalho são adequadas, com as pessoas do setor se dando bem entre si e respeitam a chefia, a qual também é cordial e educada para com os seus subordinados. Constata-se, assim, na referida secretaria, que, em que pese estar presente um bom nível de satisfação dos servidores com os fatores higiênicos, ainda é necessária uma melhora nos fatores motivacionais para elevar a satisfação dos servidores e buscar um melhor desempenho do setor.

No que diz respeito às respostas dos funcionários do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, mais de 66% foram positivas, demonstrando o orgulho dos funcionários em relação ao trabalho realizado, conforme se verifica no gráfico abaixo:



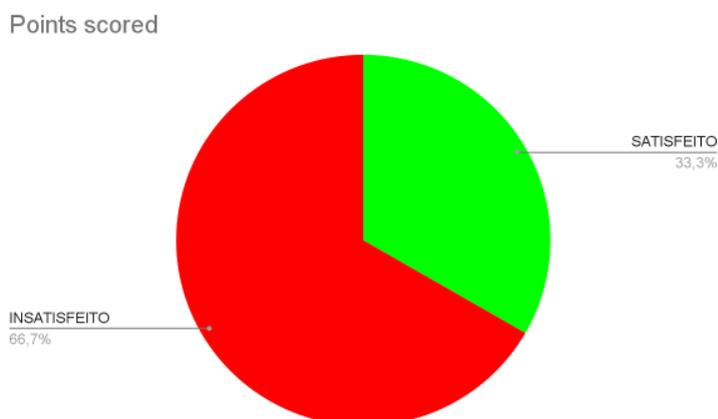
Quanto às respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, mais de 72% foram positivas, o que corrobora o entendimento que

existem, no setor, boas condições físicas para que os funcionários exerçam as suas atividades e um bom ambiente de trabalho:



O único servidor da Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Preservação Ecológica que respondeu ao questionário declarou que os colegas colaboram entre si, compartilhando conhecimentos e que a chefia, com frequência, orienta os servidores quanto ao desempenho atual e o esperado. Entretanto, o funcionário destacou a falta de valorização das atividades exercidas, bem como demonstrou insatisfação quanto ao ambiente de trabalho e quanto às suas próprias realizações profissionais.

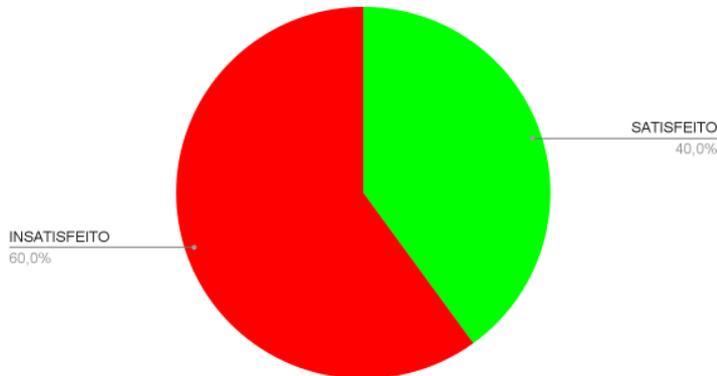
No que diz respeito às respostas do funcionário do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, mais de 66% foram negativas, demonstrando a insatisfação do funcionário em relação ao trabalho realizado, conforme se verifica no gráfico abaixo:



Quanto às respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, em que pese haja um bom relacionamento entre colegas e chefia, 60%

foram negativas, o que corrobora o entendimento que inexistem, no setor, condições físicas adequadas para que os funcionários exerçam as suas atividades:

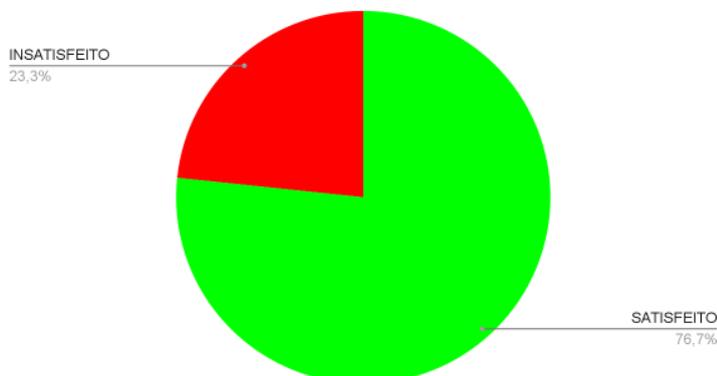
Points scored



Na Secretaria Municipal de Planejamento, Habitação, Segurança e Mobilidade, constatou-se um ambiente de trabalho adequado, com bom relacionamento entre colegas. A coleta de dados demonstrou que os funcionários da secretaria se sentem orgulhosos de trabalhar no setor. Porém, o departamento sofre das mesmas mazelas dos demais, no que concerne a falta de treinamentos necessários ao desenvolvimento das atividades; falta de informações sobre a gestão estratégica da secretaria, além de apresentar falta de planejamento quanto às ações e projetos.

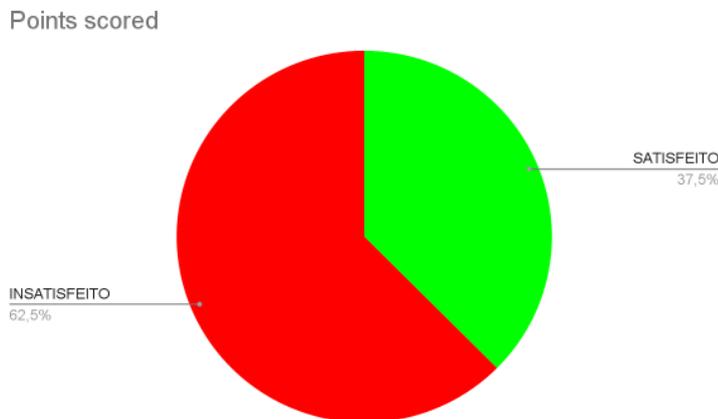
No que diz respeito às respostas dos funcionários do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, mais de 76% foram positivas, demonstrando o orgulho dos funcionários em relação ao trabalho realizado, conforme se verifica no gráfico abaixo:

Points scored



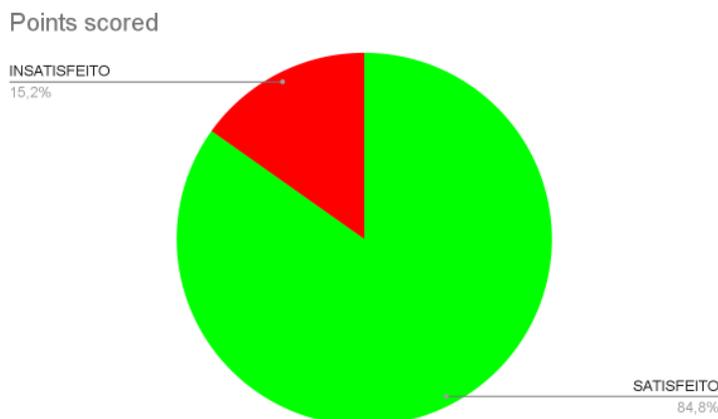
Quanto às respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, especificamente no que concerne a disponibilidade de treinamentos

necessários ao desenvolvimento das atividades e de informações sobre a gestão estratégica da secretaria, mais de 62% foram negativas, conforme indica o gráfico abaixo:

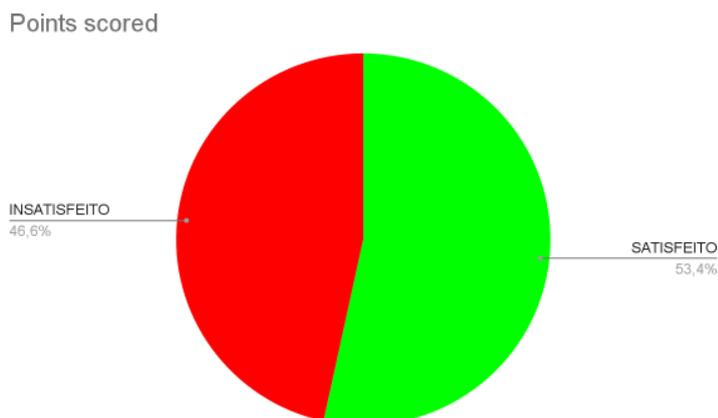


Com o maior número de participantes na pesquisa, foi constatado que na Secretaria Municipal de Saúde encontram-se funcionários orgulhosos de trabalhar na área e que exercem suas atividades num ambiente de trabalho adequado, com bom relacionamento entre colegas e com a chefia. A maioria está satisfeita com as suas respectivas realizações profissionais, porém não se sente valorizada. O setor também sofre com a falta de treinamentos para o desenvolvimento das atividades, com falta de planejamento quanto às ações e projetos e de informações sobre a gestão estratégica da secretaria.

No que diz respeito às respostas dos funcionários do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, mais de 84% foram positivas, demonstrando o orgulho dos funcionários em relação ao trabalho realizado, conforme se verifica no gráfico abaixo:

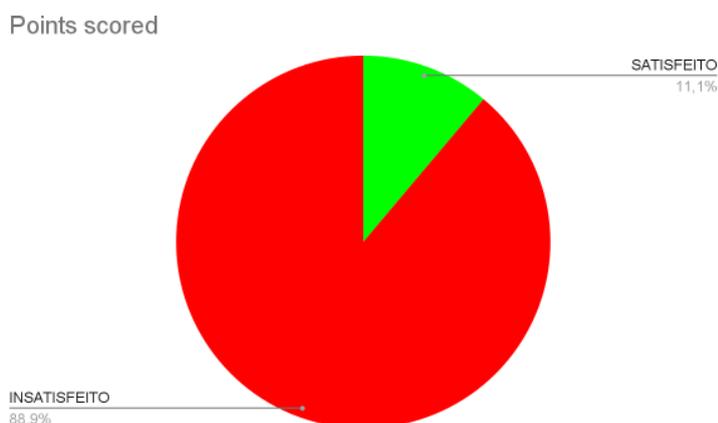


Quanto às respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, especificamente no que concerne a disponibilidade de treinamentos necessários ao desenvolvimento das atividades e de informações sobre a gestão estratégica da secretaria, mais de 46% foram negativas, conforme indica o gráfico abaixo:

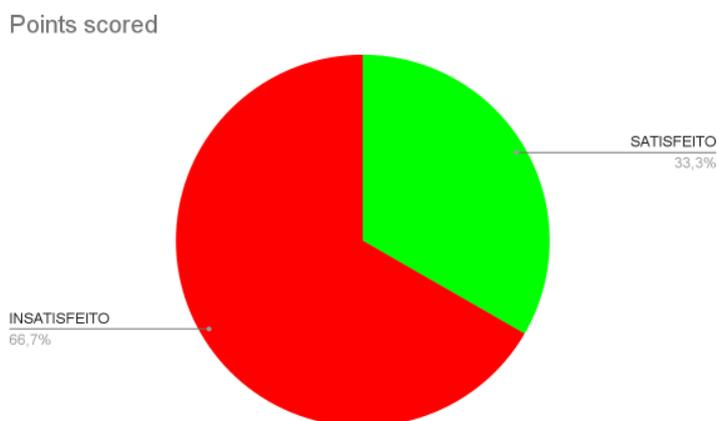


Ao analisar os dados referentes aos funcionários da Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Desporto, verifica-se a disponibilidade de treinamentos aos funcionários para que estes desenvolvam suas atividades. Entretanto, por se tratar de uma Secretaria formada no início do ano de 2021, ainda encontra dificuldades no compartilhamento de conhecimentos entre colegas, o que pode ter resultado na insatisfação dos três funcionários que responderam o questionário em relação às suas respectivas realizações profissionais.

No que diz respeito às respostas dos funcionários do setor relacionadas às perguntas que abordavam fatores motivacionais, mais de 88% foram negativas, demonstrando a insatisfação do quadro funcional em relação ao trabalho realizado e própria realização profissional, conforme se verifica no gráfico abaixo:



Quanto às respostas relacionadas às perguntas que abordaram fatores higiênicos, especificamente no que concerne às relações entre colegas, mais de 66% foram negativas, conforme indica o gráfico abaixo:



Por fim, foi possível perceber que, das 65 pessoas que responderam ao questionário, 29 se sentem insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a própria realização profissional, sendo que 10 destes não consideram que os seus respectivos trabalhos influenciam no desempenho dos seus respectivos órgãos e 18 pessoas poucas vezes ou nunca sentem orgulho de trabalhar nos seus respectivos órgãos. Por outro lado, 36 pessoas responderam que se sentem satisfeitas ou muito satisfeitas com a sua própria realização profissional e todas elas responderam que com frequência ou sempre o seu trabalho influencia no desempenho do seu respectivo setor. Este dado pode indicar que o funcionário que esteja satisfeito com a sua própria carreira, tende a prestar um trabalho de melhor qualidade, impulsionando o seu setor e, conseqüentemente, afetando, diretamente, a eficiência e a eficácia dos serviços públicos prestados pela Administração.

Diante dessa situação, cabe destacar a conclusão apresentada por Silva e Carvalho (2019):

Em termos práticos, suponha-se que um servidor público exerça um cargo em um determinado órgão público, receba seu salário conforme determinado em lei, possua uma boa relação com seus supervisores, boas condições de trabalho, mas que, no entanto, não trabalhe em uma área de seu interesse, ou que não obtenha reconhecimento nem possibilidade de crescimento. Nesta situação, embora os fatores extrínsecos evitem a sua insatisfação no trabalho, eles não são suficientes para provocarem a satisfação no exercício de suas atividades. Com esta analogia, é possível concluir que os fatores motivacionais são os mais importantes quando se busca o aumento da produtividade do servidor público e

consequentemente, dos resultados esperados pela organização.(SILVA; CARVALHO, 2019, p.316/317).

Portanto, os resultados encontrados em cada setor da Administração Pública Municipal indicaram que os fatores higiênicos como políticas administrativas e oportunidade de treinamentos e especializações aos servidores são os que mais fortemente estavam gerando insatisfação no trabalho. Em contrapartida, o fator relacionamento interpessoal é o que mais contribui para evitar a desmotivação no ambiente de trabalho. Desse modo, é necessária uma alteração na forma de administrar a organização, privilegiando a satisfação e a motivação dos funcionários, capacitando-os e informando-os, de forma mais ampla, sobre as políticas estratégicas dos seus respectivos setores, a fim de otimizar os desempenhos dos servidores, aumentando a eficiência e eficácia organizacionais.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa partiu do princípio de que a possibilidade de se realizar uma boa gestão na Administração Pública Municipal está fortemente influenciada pela motivação dos servidores municipais. O objetivo deste trabalho foi diagnosticar a percepção e a satisfação dos funcionários do Município de Sapiranga/RS, em relação ao ambiente de trabalho, por meio de uma pesquisa de clima organizacional. Para tanto, estabeleceu-se como problema de pesquisa identificar qual o nível de satisfação dos servidores da Administração pesquisada em relação aos principais fatores que inspiram uma eficaz prestação de serviços, permitindo ao gestor público a implantação das políticas públicas prometidas em campanha.

Conforme constatado pela pesquisa, os dados levantados apontam que a falta de informação quanto a gestão estratégica de cada setor, a falta de planejamento de ações e projetos com antecedência, além da falta de disponibilidade de treinamentos para o bom desenvolvimento das atividades, são algo comum em todos os setores da Administração Pública Municipal de Sapiranga/RS, influenciando na motivação dos servidores. Diante desta situação, é necessário ao gestor público dar uma atenção especial para dirimir estes problemas e prover um ambiente de trabalho no qual o funcionário se sinta valorizado e satisfeito com as suas próprias realizações profissionais.

Tendo em mente os resultados deste diagnóstico realizado na Administração, bem como levando em conta as informações da presente pesquisa, conclui-se que, além de focar na melhoria das condições físicas e do ambiente de trabalho, cumpre ao gestor a escolha de um método de Gestão de Desempenho que atenda aos traços culturais de administração pública, buscando a qualificação das chefias e criando critérios na gestão das carreiras. Além disso, este método deve atender a necessidade de clareza e legitimidade da sistemática, promovendo um clima receptivo ao projeto, com a preparação prévia dos envolvidos para assumirem suas responsabilidades no processo e estarem capacitados no uso da sistemática e instrumentos. Por fim, deve integrar o processo ao conjunto das demais práticas de Recursos Humanos e acompanhar e medir resultados do programa (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Por experiência própria, ao ocupar o cargo de Secretário Municipal de Administração entre julho e dezembro de 2020, foi possível perceber que a

insatisfação dos funcionários da referida Secretaria vinha de algum tempo e foi um dos motivos pelos quais fui inspirado a fazer a presente pesquisa para depois tentar implantar nas minhas então funções. No curto período que ocupei as funções de gestor da Secretaria de Administração, também tentamos implantar métodos que melhorassem o desenvolvimento das atividades e elevasse a satisfação dos funcionários, os quais se percebia estarem desmotivados e inseguros nas realizações de suas respectivas atividades.

Um exemplo destes métodos implantados foi a disponibilização de cartilhas e fluxogramas de processos aos funcionários do Protocolo Geral da Prefeitura. Este setor é a porta de entrada da Administração. Nele, os munícipes são recebidos, ouvidos e, caso necessário, direcionados para o setor responsável pela a sua demanda ou, como acontece na maioria dos casos, a sua solicitação era resolvida ali mesmo.

Para melhor servir à população, realizamos reuniões, com o intuito de ouvir os secretários das outras pastas da Administração Municipal que tinham queixas quanto aos procedimentos do setor de Protocolo. Após, realizamos reuniões com o quadro funcional do referido setor para ouvir as suas preocupações.

Ocorre que a maior queixa dos funcionários deste setor era a falta de informação quanto aos processos internos da Administração e os procedimentos de cada pasta, o que dificultava a solução rápida da demanda ou direcionamento correto do munícipe para o órgão competente. Este problema foi mitigado com a disponibilização do referido material um mês após a minha chegada ao setor. Os funcionários do setor se sentiram valorizados por terem sido ouvidos e atendidos, o que elevou o grau de satisfação e melhorou a prestação do serviço. Já os Secretários das outras pastas demonstraram contentamento com o resultado, eis que houve o aprimoramento dos processos, gerando economia de tempo e recursos.

Portanto, ao prover os meios necessários para que os servidores públicos se sintam valorizados, dedicados e engajados ao bom desempenho de suas atividades, há uma maior probabilidade de o gestor público atingir o objetivo da Administração Pública Municipal, que é zelar pelos interesses da população local, prestando um serviço eficaz e de qualidade.

REFERÊNCIAS

AIRES, Vanessa Fernandez Gonzalez; FERREIRA, Viviane Paula. **Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público**. Palmas: Revista Humanidades e Inovação, v.3, n.1. 2016. Disponível em <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/126>>.

Acesso em: 19 Ago. 2022.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs. 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2001.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de Maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 2000. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 25 nov. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de Dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm>. Acesso em: 25 nov. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 173, de 27 de Maio de 2020**. Estabelece o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp173.htm>. Acesso em: 25 nov. 2022.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acesso em 19 Ago. 2022.

CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. **Relações entre Motivação, Satisfação no Trabalho e as Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos no Great Place To Work**. Revista Administração Em Diálogo - RAD, 23(1), 106/121. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.23925/2178-0080.2021v23i1.48650>>. Acesso em 16 Ago. 2022.

CARVALHO, Roberto José; MORAES ROSA, Adriano Carlos; OLIVEIRA, Daniele de. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. Simpósio de Eficiência em Gestão e Tecnologia, v. 9, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>>. Acesso: 02. Jul. 2022.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. apud FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 247-258, 2002.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz; CAMÕES, Marizaura; SEVERO, Willber (orgs). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa. 2002.

DAFT, Richard. **Administração: revisão técnica Denis Forte**. Tradução Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUARTE, Rodrigo Lana; TEIXEIRA, Aridélmo; DE SOUSA, Lindonjonson Gonçalves. **A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos**. Revista de Carreiras & Pessoas - RECAPE, Vol. 9, Nº 3, p. 393-413. 2019. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/41504/29657>>. Acesso: 16 Ago. 2022.

FETZNER, Maria Amélia; OLTRAMARI, Andrea Poletto; OLEA, Pelayo Munhoz (orgs). **Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo**. Curitiba: RAC Anpad, 2010.

FURTADO, Liliane Magalhães Girardin Pimentel. **Dar Dinheiro é prata, dar Suporte e Trabalho é ouro: um Estudo Empírico sobre a motivação no Trabalho de Servidores Públicos**. Rio de Janeiro: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Administração Pública, v. 50, p. 17-39, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/55LWdFpsLhkMy3WWFMyr3Zs/?lang=pt>>. Acesso: 02 Jul. 2022.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

NUNES, André; OLIVEIRA, Ricardo Borges; BÉU, Rivany Borges. **O orçamento-programa no contexto da gestão pública**. Santa Maria: Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas – UFSM, p. 424-432, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reget/article/download/18883/pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2022.

ODELIUS, Catarina Cecília. Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Artigo. Rev. Adm. Pública. Fev. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 ago. 2022.

ROSSI, Elisabeth Zulmira. A Psicodinâmica do Trabalho: um olhar sobre a saúde do trabalhador. In: BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. apud FETZNER, Maria Amélia; OLTRAMARI, Andrea Poletto; OLEA, Pelayo Munhoz (orgs). **Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo**. Curitiba: RAC Anpad, p. 969-982, 2010.

SAPIRANGA. **Lei Municipal nº 2.368, de 29 de Outubro de 1997**. Dispõe sobre o Quadro de Cargos e Funções Públicas do Município, estabelece o Plano de Carreira dos Servidores e dá outras providências. Câmara Municipal de Sapiranga, RS, 1997. Disponível em: <<https://safiranga.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7946&cdDiploma=19972368&NroLei=2.368&Word=2368&Word2=#sel=2:6:F,2:6:F>>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: BERGUE, Sandro Trescastro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia.

(Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, Anayana de Sousa; CARVALHO, José Natanael Fontenele de. Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. Revista Gestão & Políticas Públicas, v. 9, n. 2, p. 306-321, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/157837/169869>>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira; DE ARAÚJO, Najara Medeiros. **Motivação no Serviço Público**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v. 16, n. 3, p. 1-24, 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

01. Você sente orgulho de trabalhar neste órgão?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

02. Você considera que seu trabalho influencia o desempenho do órgão?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

03. Quando precisa de outras áreas é atendido com atenção e presteza?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

04. As pessoas se dão bem umas com as outras?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

05. Os colegas compartilham conhecimentos sobre o trabalho?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

06. O órgão favorece a realização de treinamentos necessários ao desenvolvimento de seu trabalho?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

07. Em momentos de mudança, as informações são transmitidas de modo a favorecer a continuidade administrativa?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

08. É feita a divulgação ampla e sistemática das metas e resultados do órgão?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

09. Seu chefe é respeitado pela equipe?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

10. Seu chefe contribui para que seu trabalho seja feito de forma mais efetiva?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

11. Seu chefe é cordial, educado e respeitoso com a equipe?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

12. Existe orientação do seu chefe quanto ao seu desempenho atual e o esperado, a defasagem entre eles e os meios de diminuí-la?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

13. Você recebe informações sobre a gestão estratégica de seu órgão?

() Sempre () Com Frequência () Poucas Vezes () Nunca

14. A unidade define suas ações e projetos com antecedência?

Sempre Com Frequência Poucas Vezes Nunca

15. A sua unidade valoriza a melhoria das rotinas de trabalho?

Sempre Com Frequência Poucas Vezes Nunca

16. Como você se sente com a sua Realização profissional?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Satisfeito Muito Satisfeito

17. O volume de trabalho atribuído a você permite que as tarefas sejam concluídas no horário normal de expediente?

Sim Não

18. Como são os móveis e o espaço físico do seu órgão/setor?

Ótimas Adequadas Ruins Péssimas

19. Como são o conforto e a limpeza do seu órgão/setor?

Ótimas Adequadas Ruins Péssimas

20. Como são a higiene e a limpeza do seu órgão/setor?

Ótimas Adequadas Ruins Péssimas

21. Como são os equipamentos de TI do seu órgão/setor?

Ótimos Adequados Ruins Péssimos

22. Como é a segurança do seu órgão/setor?

Ótima Adequada Ruim Péssima

23. Como é o material de expediente do seu órgão/setor

Ótimo Adequado Ruim Péssimo

24. Qual é o órgão/setor que você atua?

Gabinete da Prefeita

Procuradoria Geral

Secretaria Municipal de Administração Fazendária

Secretaria Municipal de Agricultura

Secretaria Municipal de Assistência Social

Secretaria Municipal de Educação

Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Tecnologia

Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Preservação Ecológica

Secretaria Municipal de Obras Públicas e Serviços Urbanos

Secretaria Municipal de Planejamento, Habitação, Segurança e Mobilidade

Secretaria Municipal de Saúde

Secretaria Municipal de Turismo, Cultura e Desporto

ANEXO II

