

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPEFÍCA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**MAURICIO BEZERRA GOULART**

**ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CONTRIBUINTES VINCULADOS EM  
RELAÇÃO AO ATENDIMENTO NO DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA**

**CRICIUMA**

**2014**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**MAURICIO BEZERRA GOULART**

**ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CONTRIBUINTES VINCULADOS EM  
RELAÇÃO AO ATENDIMENTO NO DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA  
PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Esp. Jorge Antônio Marcelino.

**CRICIÚMA**

**2014**

## **DEDICATÓRIA**

**Aos meus pais Helcio e Deisi.**

**A minha namorada Maiara.**

**A minha família, amigos, colegas de trabalho e professores.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, razão da minha existência.

Aos meus pais, meus exemplos de vida, por me proporcionar esta oportunidade.

A minha namorada Maiara, pela ajuda, paciência e amor.

À Prefeitura Municipal de Criciúma, pela colaboração na realização desta pesquisa, e aos meus colegas de trabalho por terem sido atenciosos e respondido com sinceridade as perguntas.

Ao meu orientador Jorge, pelo tempo e paciência e ao meu professor Zilli pela ajuda e pelos conselhos.

**“A satisfação que nosso trabalho nos proporciona é sinal de que soubemos escolhê-lo.”**

**Clarice Linspector.**

## RESUMO

Goulart, Mauricio Bezerra. **Análise do grau de satisfação dos contribuintes vinculados em relação ao atendimento no departamento de pessoal da prefeitura municipal de Criciúma.** 2014, 55 folhas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Neste trabalho foi analisado a satisfação dos servidores vinculados que trabalham no paço municipal da prefeitura municipal de Criciúma, com o atendimento realizado no departamento de pessoal. O objetivo desse estudo era analisar a satisfação dos funcionários com o seu departamento de pessoal, pois os órgãos públicos possuem uma grande fama e na maioria das vezes são considerados ruins em questão de organização, rapidez, atenção e na qualidade com o atendimento aos contribuintes. Para isso, primeiramente foram abordados temas e conceitos necessários para a compreensão do assunto em estudo, com a finalidade de possibilitar a interpretação do que foi proposto. Entre as diversas teorias abordadas, algumas das mais relevantes, sobre o tema proposto seria a teoria geral de administração de Chiavenato, a teoria do comportamento organizacional de Robbins e a teoria de gestão pública de Saldanha. Para atingir os objetivos usou-se como metodologia a abordagem quantitativa, onde foram aplicados questionários com 17 perguntas fechadas e duas abertas, num total de 19 perguntas, aos servidores vinculados que trabalham no Paço Municipal da Prefeitura de Criciúma. Os resultados obtidos mostraram que os funcionários vinculados se encontram em sua maioria satisfeitos com a qualidade do atendimento do departamento de pessoal, porém ainda a um grande número de servidores insatisfeitos com o mesmo. Está insatisfação se da à demora no atendimento, a estrutura física do balcão, a burocracia para se realizar serviços simples e a má educação por parte dos servidores vinculados que não respeitam as filas e nem os atendentes. Neste sentido sugere-se que a prefeitura mude a parte física do departamento de pessoal para guichês individuais e que os servidores vinculados sejam orientados sobre o funcionamento do Rh.

**Palavras-chave:** Departamento de Pessoal, Satisfação e Servidores Públicos Vinculados.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 SITUAÇÃO/PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	11
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	13
<b>2.1.1 Empregado público, funcionário público e servidor público</b> .....	14
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	15
2.3 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS .....	16
2.4 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	18
2.5 AS TAREFAS ORGANIZACIONAIS .....	19
2.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	20
<b>2.6.1 Componentes da Cultura</b> .....	21
2.7 O CLIMA ORGANIZACIONAL .....	22
2.8 O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES .....	24
<b>2.8.1 Negociação de conflitos</b> .....	25
2.9 A SATISFAÇÃO E O STRESS NO TRABALHO .....	25
<b>2.9.1 Satisfação</b> .....	26
<b>2.9.2 Stress</b> .....	26
<b>2.9.3 Custos Organizacionais Causados Pela Insatisfação e Stress</b> .....	27
2.10 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO .....	31
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	32
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	33
<b>4. ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	34
4.2 SATISFAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	37
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>49</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>53</b>



## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Santos (2011) o “Departamento de Pessoal”, possui um caráter histórico, conhecido desde a época da escravidão, onde os senhores de escravos designavam capitães para cuidar dos escravos que naquela época eram tratados como máquinas.

Santos (2011) diz que com o passar do tempo, com o surgimento das empresas a situação continuava insustentável para o trabalhador, que permanecia num “regime de escravidão”, onde os patrões achavam que precisavam pagar o que realmente fosse “suficiente”, no entendimento dos mesmos, para o sustento da família do trabalhador.

Santos (2011) afirma que nessa época o chefe de pessoal, tinha apenas uma real função, que era transcrever e controlar em uma ficha, onde continham dados dos funcionários como o valor que o trabalhador a receber desde a data de sua admissão até a data de sua rescisão e é claro também ordenava o que deveriam fazer os seus encarregados. Sendo assim a administração realizada nas empresas tinha apenas uma função contábil.

Ainda de acordo com Santos (2011), no Brasil pelos meados de 1930, no governo de Getúlio Vargas, as empresas sofrem um grande impacto perante a legislação trabalhista, que cria o Ministério do Trabalho, com isso surgem leis que prevêm direitos aos trabalhadores, como estabelecer jornada de trabalho para certas áreas; cria a Carteira Profissional; institui a proteção ao Trabalho de Mulher e do menor adolescente; etc. Com isso o chefe de pessoal passa ser um recrutador, além de permanecer com as funções anteriores de feitor e contador, apesar de contratar na maioria das vezes o primeiro interessado ao cargo, tendo apenas que observar as leis vigentes.

Conforme Santos (2011) em 1.943, foram reunidas diversas leis e por fim foi criada e aprovada a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) pelo Decreto-Lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1.943, em vigor desde 10 de novembro de 1.943, Legislação esta que permanece em vigor até os dias de hoje.

Nos dias de hoje segundo Ferreira (2006), o departamento de pessoal integra os Recursos Humanos, o responsável pelo departamento de pessoal, elabora a folha de pagamento e organiza toda a rotina de pessoal. Quando se fala na área de recursos humanos o assunto já é mais amplo, pois abrange projetos e trabalhos voltados ao bem estar do funcionário, investimento em treinamento, programas de motivação, dentre outras atribuições relacionadas à área humana de empresa.

Ainda de acordo com Ferreira (2006) as funções do departamento de pessoal vão desde a admissão, que compreende o preenchimento de documentos como a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), contratos de trabalho, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), cartão ponto, relativos a vale transporte, vale alimentação, crachás, estagiários, licença prêmio, documentos ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), servidores públicos efetivos aposentados respondem ao CRICIUMAPREV, rotinas de folha de pagamento, rotinas de desligamentos (exoneração e demissão) atendimento ao público, etc.

Dantas (2004) diz que o atendimento público, objeto deste projeto de TC, trata de fornecer informações adequadas ao público interno e externo, entrega de documentos, como o vale transporte, vale alimentação, declarações de tempo de serviço, conferência de documentos admissionais.

A área de atendimento ao público está em constante contato com o público, são trocas de informações, reações das mais diversas. Chiavenato (1999) informa que a abordagem comportamental marca forte influencia no comportamento da administração além de buscar soluções democráticas para os problemas organizacionais.

## 1.1 SITUAÇÃO/PROBLEMA

A data de seis de janeiro de 1880 é considerada como aquela da fundação e início da colonização do município de Criciúma, conhecido ainda na época como Cresciuma, com a chegada das primeiras famílias de italianos provenientes da região do Vêneto, norte da Itália. Era um total de 22 famílias, que somavam 141 pessoas.

Esses imigrantes, apesar de encontrarem inúmeras dificuldades, foram responsáveis por desbravar a região, construindo casas, estradas e escolas e tendo no princípio a agricultura como principal atividade econômica.

Em 1913, tem início o ciclo do carvão, com a descoberta das primeiras jazidas do minério. Este fato foi o grande propulsor do desenvolvimento econômico do município, gerando empregos e atraindo investimentos, tendo seu auge entre as décadas de 1940 a 1970. Durante este período, Criciúma ficou conhecida como a “Capital Brasileira do Carvão”.

Com o aumento da população, surge uma prefeitura, local onde são definidos leis e regras para os habitantes, para que houvesse uma convivência pacífica entre os habitantes.

Com a criação da prefeitura, surgem varias soluções como também vários problemas, sendo um deles o serviço de atendimento aos contribuintes vinculados, onde no departamento de pessoal que deveria analisar e melhorar a situação dos atuais e futuros funcionários é um dos setores que mais recebe queixas e reclamações dos mesmos, ocorrendo muitas vezes descortesia de ambas as partes no atendimento, muitas vezes por causa de uma má qualificação ou até mesmo falta de treinamento do atendente, ou má educação do funcionário que está sendo atendido.

Sendo assim o que fazer para se ter o que é considerado um bom e qualificado atendimento no departamento de pessoal em relação aos contribuintes vinculados do Paço Municipal da Prefeitura de Criciúma?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Estudar o grau de satisfação dos contribuintes vinculados em relação ao atendimento do Departamento de Pessoal na Prefeitura Municipal de Criciúma, SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o grau de satisfação dos contribuintes vinculados em relação ao atendimento do departamento de pessoal;
- b) Verificar os fatores que contribuem para a desqualificação do atendimento no serviço público;
- c) Verificar a ineficiência nos serviços prestados aos contribuintes vinculados;
- d) Propor sugestão à empresa em relação ao aperfeiçoamento, treinamentos e atividades motivacionais a partir dos resultados obtidos com a pesquisa;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se considerando o atendimento desqualificado e bastante criticado no departamento de pessoal e a falta de planejamento e políticas de atendimento na administração de recursos humanos, sendo que o objetivo geral é qualificar o atendimento fazendo com que as reclamações constantes passem a ser raras ou inexistentes para que seja realizado um trabalho mais contundente.

Conforme foi verificado, diversas reclamações de servidores públicos vinculados referente ao tratamento surgiam por causa do atendimento, atrasos na entrega de documentos, atrasos no pagamento, não entrega dos cartões de alimentação e falhas de comunicação, não presença de servidores responsáveis por determinadas atribuições, tudo isso e mais alguns motivos acarretaram ao departamento de pessoal se encontrar nessa situação.

Com esse estudo os públicos alvos que seriam os contribuintes vinculados receberiam um melhor atendimento, sairiam mais contentes com o serviço prestado pelos atendentes e por fim acarretaria em diversos fatores, tendo como principal foco a melhora no departamento de pessoal em geral e até mesmo uma melhora na própria prefeitura municipal de Criciúma.

No próximo capítulo será abordado à fundamentação teórica, onde irá ser exemplificado o objetivo do trabalho como foi realizado e o que se pode aprender com o mesmo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico utilizado para a realização da pesquisa. Entre os conceitos de comportamento organizacional que serão apresentados, serão abordados também temas referentes à administração pública e os recursos humanos nas organizações.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Saldanha (2006) cita em sua obra que o setor público e o privado se diferem pouco um do outro quanto se trata das funções básicas realizadas pelos administradores dentro de cada uma dessas organizações. Entretanto existem certas situações na administração pública que não se encontram na administração privada, comercial ou industrial.

Conforme Saldanha (2006) é importante ressaltar primeiramente que o termo administração pública e gestão pública não tem o mesmo significado, a administração pública é neutra, e normalmente é conduzida através das leis e normas técnicas, já a gestão pública refere-se ao governo e ao mandato, teria as mesmas características da administração pública, porém por um curto período de tempo que seria o mandato.

De acordo com Saldanha (2006) o gestor público tem como dever cumprir exatamente aquilo que está descrito nos preceitos do direito e da ética moral administrativa. Já os gestores particulares tendem a administrar da sua forma, como bem entendem que vai ser melhor para sua própria empresa, assim como os administradores que administram essas empresas particulares, seguem instruções dos proprietários da empresa, seguindo as normas e conhecimentos administrativos, para que eles administrem da sua forma aquilo em que seus chefes lhe confiaram.

Na administração pública, essas ordens são repassadas aos administradores através de leis, decretos, portarias e atos, que devem ser utilizados pelo gestor para que o povo receba um bom atendimento

Para a sociedade receber um bom serviço público é simplesmente direito, para que isso ocorra primeiramente ele tem que ser bem administrado, por isso a gestão pública também tem que possuir um planejamento, cujo objetivo é corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis visando à coletividade, acabar com empecilhos institucionais e assegurar que todos esses objetivos e metas sejam cumpridos.

De acordo com Kotler (2006) a qualidade é definida como a “[...] totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

Segundo Aguilar (2006), considera-se uma das principais funções da administração, é o planejamento, é necessário que o administrador público responsável saiba muito bem como realizar o mesmo. Sendo assim, planejar se tornou essencial no dia-a-dia de uma gestão pública bem administrada, é o ponto inicial para que o ocorra uma administração eficiente e principalmente eficaz se tratando da gestão pública, pois a qualidade do serviço realizado ditará os rumos para uma boa ou até mesmo uma má gestão, refletindo diretamente no bem-estar da população.

### **2.1.1 Empregado público, funcionário público e servidor público**

Na administração pública temos os empregados, funcionários e servidores públicos, sendo que cada um desse possui suas características, segundo Martins (2005):

- a) Funcionário Público (comissionado):** Funcionário da administração pública possui vínculo empregatício, não necessitando de aprovação em concurso público, executando suas funções através de indicações, são conhecidos como cargos de confiança na administração pública.
- b) Servidor Público (concursado):** Funcionário da administração pública que possui estatuto próprio, não tem a sua carteira profissional assinada e não tem Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), para se tornar um servidor público é necessário passar no concurso.

**c) Empregado Público (Agente Comunitário de Saúde):**

Funcionário da administração pública que também passou por um tipo de concurso público, sendo a diferença de este para o outro concurso é que esse é regido pelo regime da Consolidação das leis do trabalho (CLT), possuem carteira profissional assinada e tem direito ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Ainda de acordo com Martins (2005) nenhum desses membros da administração pública possui estabilidade. Os empregados e funcionários públicos podem ser demitidos a qualquer momento, porém para que sejam exonerados os servidores públicos é necessário que seja aberto um processo administrativo, para que sejam analisados os fatos e para que o servidor tenha o direito de se defender.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Chiavenato (2004) afirma que ao passar dos anos muita coisa mudou em relação quando se trata da área de recursos humanos. Há muito tempo tinha-se apenas a ideia de que os funcionários eram subordinados salarizados ou não e nada mais, sódevem obedecer às ordens que lhe são dadas e não tem o mínimo direito de se quer questionar ou até mesmo impor outra maneira de se fazer o lhes foi passado.

Chiavenato (2004) ainda cita que os gerentes, presidentes e chefes das empresas, eram vistos como autoridades máximas, e apenas se encarregavam de passar ordens e direcionar as atividades aos seus funcionários.

Segundo Chiavenato (1999) o setor de recursos humanos deve estar totalmente comprometido com a valorização dos funcionários que trabalham na empresa. Devem estar sempre com o pensamento no futuro, sendo assim devem se preocupar em capacitá-los para suas atividades para que possam realizá-la com cada vez mais eficácia, em envolvê-los com a empresa criando assim uma segunda casa e não um trabalho comum e a desenvolvê-los na organização para que possam sempre crescer e com isso desenvolver a empresa também.

Assim, participando do dia-a-dia de cada funcionário, passando a ideia de companheirismo, a própria empresa terá um retorno maior com um funcionário disposto a colaborar com os objetivos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2004) o profissional de recursos humanos hoje em dia não apenas seleciona, recruta e coloca um funcionário dentro da empresa. Assim que a pessoa torna-se funcionário da empresa o chefe de recursos humanos desde o começo ele deve começar a se preocupar com alguns aspectos, como treinamento apropriado para o cargo em que o funcionário for destinado, cargos e salários, benefícios, a segurança e saúde no trabalho, entre outras diversas questões trabalhistas. Sendo que o próprio gestor de recursos humanos deve aplicar os seus conhecimentos na área, buscando novas estratégias, a fim de sempre trazer melhorias à empresa.

Conforme Saldanha (2006) o conceito clássico de recursos humanos é o homem certo no lugar certo. Já se tratando da área pública, a gestão de pessoas é caracterizada com planejamento, coordenação e controle da mão-de-obra necessária a organização, e o uso dessa mesma mão-de-obra disponível para iniciar, continuar ou até mesmo ampliar as atividades da organização pública.

## 2.3 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS

Segundo Robbins (2002) as organizações são formadas por uma ou mais pessoas que buscam sempre os mesmos objetivos e possui os mesmos interesses finais partir das decisões e ações realizadas em conjunto, visando os mesmos ideais, buscando um objetivo em comum, porém esses objetivos, só serão atingidos se houver cooperação entre funcionários e empresa.

Robbins (2002) complementa que as organizações não são vistas hoje em dia somente como uma obrigação de sobrevivência e sim como uma extensão de sua família, pois é na empresa onde os empregados dedicam boa parte da vida, por isso que é essencial que as empresas hoje em dia, saibam como lidar com esses desafios, onde devem tratar os funcionários como membros da família e estar sempre inovando em prol desta categoria e não somente da empresa e buscando motivar os mesmos para que consigam realizar um bom serviço.



Robbins (2002) cita em seu livro que apesar de que esse ser um conceito atual, muitas organizações ainda não ligam para esses fatores. Porém é confirmado que funcionários motivados e satisfeitos tendem a ter um aumento na produtividade, na qualidade realizada no serviço e até no atendimento.

Segundo Chiavenato (2002) as empresas e os seus empregados compartilham certos objetivos. As organizações possuem objetivos do tipo organizacionais, que buscam desde a redução de custos, aumento da produtividade, e a satisfação de seus clientes, já referente à administração pública seria busca de uma população satisfeita com os serviços realizados, com os trabalhadores já é diferente, pois os mesmos possuem diversos objetivos pessoais que vão ao encontro dos mesmos através das organizações.

Chiavenato (2002) complementa que hoje em dia com um mundo tão competitivo as empresas querem alcançar seu objetivo cada vez mais rápido e com menos custos, para isso ocorrer impõem normas rígidas e cobram de uma forma muito exigente que acabam gerando frustrações e decepcionando muitas vezes os seus funcionários desmotivando-os, fazendo com que os mesmos trabalhem desinteressados e se cansam cada vez mais de suas tarefas diárias. Assim acabam surgindo os conflitos nas organizações, pois o alcance do objetivo da empresa de forma individual pode impedir o alcance do objetivo do funcionário, sendo assim a cooperação de ambos é fundamental para o objetivo final.

Chiavenato (2002) afirma que numa organização precisa-se de reciprocidade entre os colaboradores da mesma, sejam eles chefes, gerentes, supervisores ou peões de fábrica, sendo de grande importância manter esses vínculos entre os indivíduos, já que a produção não pode parar e os clientes ou contribuintes, independente da situação, ainda devem receber o produto final em perfeito estado e ser bem atendidos.

Ainda conforme Chiavenato (2002) destacam-se dois tipos de contratos existentes nas chamadas organizações, sendo que o primeiro é o contrato formal, que discrimina as atividades realizadas do funcionário dentro da empresa e suas condições de trabalho, o segundo é o chamado de contrato psicológico, que é a expectativa que a empresa e o empregado em conjunto buscam alcançar.

O contrato psicológico é o contrato que avalia a reciprocidade entre organização e funcionário, unificando os conhecimentos e as habilidades de ambas as partes para satisfazer a necessidade geral, tanto da empresa quanto do empregado. Uma organização que possui funcionários satisfeitos, tem um feedback positivo, tendo um retorno de seus clientes que acabam utilizando mais o serviço e até mesmo divulgando-o.

## 2.4 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Wagner III e Hollenbeck (2003) definem comportamento organizacional sendo um estudo para explicar, entender,precaver, e modificar o comportamento humano para melhor, tornando as pessoas satisfeitas e mais eficientes dentro das organizações.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), muitas organizações não estão nem um pouco preocupadas com os interesses ou à satisfação de seus empregados no trabalho, sendo assim o comportamento organizacional, analisacertas ações e atitudes que os indivíduos tomam, a sua importância e o seu modo de agir dentro da instituição, sendo assim é obrigação dos administradores, buscarem uma forma, uma solução, tendo estudado o comportamento organizacional, e tentar por meio deste extrair resultados expressivos de forma positiva de seus empregados.

De acordo com Robbins (2002), as atitudes são afirmações onde se podem avaliar as pessoas, eventos, organizações sendo estas avaliações positivas ou negativas. Dentro das empresas as atitudes tomadas tanto pela organização quanto pelos funcionários são de extrema importância, pois afetam o comportamento no trabalho, podendo afetar o objetivo final de ambas que é o crescimento e o sucesso da organização. Cada indivíduo pode ter diversas reações e diferentes atitudes a tomar, porém quando falamos de comportamento organizacional, voltamos apenas para três atitudes em relação ao trabalho: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional:

- a) **Satisfação com o Trabalho:** Segundo Robbins (2002), este termo se refere à atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho realizado. Um empregado satisfeito com seu trabalho, além de trabalhar mais, sempre tem atitudes positivas em relação ao mesmo, enquanto aquele insatisfeito apresenta um trabalho sem vontade e tem atitudes negativas.
- b) **Envolvimento com o Trabalho:** De acordo com Robbins (2002), este termo seria o grau em que um indivíduo se identifica com o que faz, participando ativamente em seu trabalho e considerando seu desempenho altamente valioso para a instituição, tendo plena satisfação pessoal. Os empregados que tem um grande envolvimento com o trabalho que ele realiza, se identifica muito com ele e realmente se preocupa, buscando sempre melhorar o serviço que ele realiza.
- c) **Comprometimento Organizacional:** Conforme Robbins (2002), este termo pode ser definido como o grau em que o trabalhador tem certa identificação com a empresa e os objetivos buscados por ela, desejando continuar a desempenhar seu papel dentro da organização. Desse modo o envolvimento no trabalho significa quando o funcionário se identifica com o que ele faz, e o comportamento organizacional é quando o mesmo se identifica com a empresa onde se trabalha.

## 2.5 AS TAREFAS ORGANIZACIONAIS

Os funcionários sofrem influência a todo instante fora do local de trabalho, para ter certa noção de como a empresa deve proceder, tem que se medir o nível de satisfação ou stress, então se deve analisar dentro do próprio local de trabalho, pois é onde o humor do funcionário ira ou não afetar as atividades exercidas pelo mesmo. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), os fatores que mais causam o stress ou a satisfação dos funcionários relativos às tarefas que eles exercem são a complexidade da tarefa, esforço físico, e a insignificância da tarefa:

- a) **Complexidade da Tarefa:** As tarefas quando se tornam complexas demais podem gerar insatisfação aos funcionários, assim como serviços simples, repetitivos e que não sejam tão desafiadores, todos eles ligados a satisfação do funcionário.
- b) **Esforço Físico:** Quando o esforço físico está envolvido, as tarefas tendem a ficar lentas com o passar do tempo, sendo assim nos dias de hoje com o avanço da tecnologia, as organizações passaram a se automatizar, acabando assim com o esforço físico, confirmando assim o fato de que ele é indesejável, embora ainda existam muitos serviços que precisam dele.
- c) **Insignificância da Tarefa:** O funcionário que não tem seu trabalho reconhecido, precisa saber que o mesmo possui um valor, fazendo assim que o indivíduo trabalhe com empenho e estimulado a desempenhar seus serviços independente do seu salário ou gratificações que o mesmo recebe.

## 2.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2002) cada organização possui sua própria cultura, missão, visão e valores que a definem. É por meio dessa cultura que o perfil de uma empresa é montado e reconhecido e também são por esse mesmo perfil que as orientações aos indivíduos, que queiram fazer parte da mesma ou até simplesmente negociarem com ela, são repassadas.

Conforme Saraiva (2002) de certa forma a cultura organizacional assume importante papel no comportamento das empresas, à medida que também influencia no modo de vida dos funcionários, que durante um bom tempo de suas vidas, trabalham e se dedicam às organizações, sendo que eles transmitem não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as suas emoções, atitudes e a própria personalidade. A cultura organizacional de cada empresa é sustentada, repassada e até mesmo mudada por meio da relação social por variados motivos.

De acordo com Silva (2004), “A cultura organizacional é o sistema de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados, que rege a interação dos elementos de uma organização”.

Segundo Robbins (2002) até um tempo atrás as organizações eram vistas na maioria das vezes, apenas como uma forma linear de controlar e coordenar um determinado grupo de pessoas. Essas empresas eram de níveis verticais, relações de autoridade, departamentos e assim em diante, sendo que as organizações são mais do que isso, pois possuem personalidade própria, assim como os indivíduos elas podem ser flexíveis ou rígidas, apoiadoras ou hostil, conservadoras ou inovadoras.

Silva diz (2004), que a cultura de uma empresa é moldada conforme sua forma de agir e pensar em relação a todos que estão agregados a organização. Conforme seus valores e suas crenças, ou seja, os fundamentos da cultura de uma empresa podem ser ponderados a partir das ações efetuadas pela organização perante a comunidade, seus consumidores, empregados, e até mesmo no jeito de administrar seus negócios.

### **2.6.1 Componentes da Cultura**

Conforme Robbins (2002), a cultura organizacional é dividida em sete características básicas que em seu conjunto, determinam de forma ampla a essência da cultura de uma organização, sendo eles: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade, e estabilidade.

- a) Inovação:** De acordo com Robbins (2002), seria o grau em que os empregados são estimulados a assumirem riscos por conta própria e serem inovadores.
- b) Atenção aos Detalhes:** Segundo Robbins (2002), seria o grau em que se espera dos funcionários para demonstrarem atenção aos detalhes, análise e precisão.
- c) Orientação para os resultados:** Conforme Robbins (2002) seria o grau em que os gerentes da empresa focam somente os resultados sem se importar por que meios, técnicas e os processos envolvidos para se chegar aos resultados finais.

- d) Orientação para as pessoas:** Robbins (2002) diz que seria o grau em que os gerentes vêem os resultados e levam em conta o efeito dos mesmos sobre os funcionários dentro da empresas e decidem se os mesmos são afetados ou não.
- e) Orientação para a equipe:** De acordo com Robbins (2002), seria o grau em as tarefas diárias exercidas pelos funcionários são categorizadas em termo de equipes do que em termos individuais.
- f) Agressividade:** Conforme Robbins (2002), seria o grau em que os empregados ao invés de serem acomodados e dóceis com a sua situação, são competitivos e agressivos.
- g) Estabilidade:** Segundo Robbins (2002), seria o grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

Robbins (2002) determina que essas características são essenciais, sendo algumas mais importantes do que outras. Analisando essas sete características da empresa é possível avaliar a cultura organizacional de empresa, evidenciando desse modo que a mesma dita às regras, os valores e determina a forma de pensar da organização. Porém, ainda existem certos fatores que devem ser levados em consideração e analisados e se algo estiver fora dos padrões regidos pela empresa os mesmos podem ser alterados se necessário, para se alcançar uma organização de sucesso que ainda pensa no melhor para seus funcionários.

## 2.7 O CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que se entenda melhor o tema abordado nesse tópico, é importante primeiramente descrever a definição de Clima Organizacional. Conforme Vieira (2000), o clima organizacional contempla o jeito como os indivíduos relacionam-se um com os outros. Sendo assim o mesmo pode ser agradável, receptivo, caloroso, e envolvente ou totalmente o oposto, desagradável, agressivo, frio e alienante.

De acordo com Chiavenato (1999) os indivíduos em um ambiente de trabalho, quando se encontram em situação desconfortável, procuram se ajustar a essa situação, pois o ser humano em si, sempre busca satisfazer primeiramente as suas necessidades, essas que podem ser fisiológicas, de segurança ou até mesmo a necessidade de estar em um grupo.

Quando tratamos de clima organizacional, um dos fatores que está essencialmente relacionado a esse tópico é a motivação. Segundo Chiavenato (1999) quando os indivíduos de uma organização apresentam alto nível de motivação, percebe-se satisfação entre os mesmos, esses indivíduos trabalham mais dispostos e trabalham melhor em grupo. Porém, quando esses mesmos indivíduos apresentem um nível de satisfação baixo, o clima organizacional da empresa também decai, percebendo um clima pesado entre os indivíduos, podendo até ocorrer casos de depressão, desânimo, desinteresse pelo trabalho efetuado, e também podendo ocorrer greves, quando os funcionários apresentarem estar extremamente insatisfeitos em relação ao trabalho desempenhado por eles.

Segundo Chiavenato (1999) o clima organizacional depende de seis dimensões, sendo eles:

1. **Estrutura da organização:** está relacionado ao sentimento das pessoas sobre suas limitações em relação ao seu trabalho, como um demasiado número de normas, procedimentos, hierarquia a ser seguida dentro da empresa e o quão disciplinado são os funcionários etc;
2. **Responsabilidade:** está relacionado ao sentimento de não receber ordens de alguém com uma posição acima de você e nem precisar de segunda verificação em seu veredicto final, ou seja, não ser dependente de um gerente;
3. **Riscos:** está relacionado ao sentimento em tomar a iniciativa e se arriscar, enfrentando assim os desafios diários em seu cargo e em seu trabalho;
4. **Recompensas:** está relacionado ao sentimento de ser recompensado por um trabalho feito de forma correta;
5. **Calor e apoio:** está relacionado ao sentimento de ser um bom indivíduo dentro da empresa e na cooperação entre os mesmos;
6. **Conflitos:** está relacionado ao sentimento em que a administração tem que estar sempre aberta a novas sugestões e preparada para os conflitos que possam surgir através dessas mesmas opiniões que foram discutidas dentro da organização.

## 2.8 O CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) o conflito não surge do nada, seria como um processo, ou seja, leva certo tempo para ocorrer e as disputas normalmente ocorrem em torno dos interesses e envolve o uso do poder e até a disputa do mesmo. Porém quando esses conflitos atrapalham o desempenho da empresa e sua eficiência, os administradores precisam saber contorná-los e acharem uma solução que seja bom para ambas as partes e principalmente que a organização continue a desempenhar seus negócios sem maiores problemas.

Em tudo na vida, e principalmente dentro das organizações, conforme Wagner III e Hollenbeck (2003), o conflito é sempre tido como algo indesejável, alguns estudiosos tem como comparação as empresas e as máquinas, e o conflito dentro da organização é como se fosse aprópria máquina com seus defeitos.

Porém Wagner III e Hollenbeck ainda defendem que os teóricos modernos pensam de outra forma, os mesmos tem em mente que os conflitos nem sempre tem somente efeitos negativos, podendo se tirar seisproveitos positivos, como por exemplo:

1. Ameniza as tensões sociais;
2. Permite atodas as partes expressarem reivindicações propiciando a oportunidade de reajuste à alocação de recursos valorizados;
3. Ajuda a manter o nível de estímulo, em busca De inovações;
4. Fornece o Feedback;
5. Ajuda a fornecer um senso de identidade e propósito, esclarecendo diferenças entre os indivíduos.

Wagner III e Hollenbeck (2003) citam que todas as organizaçõesconvivem com conflitos internos, podendo se tirar proveitos deles ou não. Em alguns casos, o conflito gerado quando moderado pode proporcionar a organização algumas melhorias nas decisões, podendo estimular a criatividade dos grupos, fazendo o inovar seu serviço e aumentando o interesse no mesmo.



### 2.8.1 Negociação de conflitos

Segundo Robbins (2002) uma vez que o conflito já é realidade na vida das organizações, cabe aos gerentes de recursos humanos buscarem novos meios e novas habilidades para se ter uma melhor administração da organização.

Robbins (2002) afirma que para se chegar a um entendimento e resolver os conflitos requer certas habilidades importantes para o gerente obter sucesso, por exemplo: i) avaliar os indivíduos em conflito; ii) avaliar a fonte de onde surgem os conflitos e iii) implementar alguns modos para resolver os conflitos, os gerentes podem optar por quatro meios, sendo eles abstenção, a acomodação, a imposição e a colaboração.

Conforme Robbins (2002) todos esses conflitos não precisariam ocorrer ou poderiam ser amenizados se as organizações investissem e acreditassem mais em seus próprios empregados, se a organização pretende ter algo a mais sendo que a competitividade cresce a todo o momento, um diferencial seria se as organizações passassem a gerenciar seus funcionários.

## 2.9 A SATISFAÇÃO E O STRESS NO TRABALHO

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003) a maioria das organizações se preocupa menos do que deveriam com a satisfação do trabalhador em seu ambiente de trabalho, sendo que esse problema deveria ser melhor analisado pelos gerentes, onde os mesmos deveriam perceber o quanto é importante ter uma melhora nos sentimentos e nas atitudes dos funcionários em relação para com seu trabalho.

Conforme Wagner III e Hollenbeck (2003) a insatisfação e o stress do trabalhador, podem gerar nas empresas resultados negativos para as mesmas, tendo como consequências, a elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) as atitudes e os sentimentos dos trabalhadores devem ser notados pelos gerentes, pois são essenciais a uma empresa, pensamento esse que não é seguido por muitos dos gerentes que só focam nos lucros e nada mais, privilegiando somente os equipamentos, podendo assim ocasionar perdas terríveis a empresa em relação ao mercado.

### 2.9.1 Satisfação

Ainda de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003) definem a satisfação no trabalho como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.”

A satisfação possui três componentes importantes: valores, importância dos valores e percepção, conforme destacados no Quadro 2.

Quadro 2 – Componentes da satisfação.

Componentes	Definição
Valores	Pode ser definido como algo que a pessoa busca obter consciente ou inconscientemente. Os valores diferem das necessidades, sendo que a necessidade é algo objetivo e essencial à manutenção da vida humana, já quando se trata de valores é algo subjetivo, ou seja, que existe na mente da pessoa.
Importância	Seria a importância que a pessoa dá aos valores que defendem, determinando o grau de satisfação do indivíduo no trabalho. Tendo como exemplo, o indivíduo que prefira um trabalho onde ele possa viajar bastante, ou outro que destaca mais importância a um trabalho que dê mais segurança ou que seja divertido ou até mesmo que possa ajudar ao próximo.
Percepção	Esse componente se baseia na percepção da situação atual em relação aos valores do indivíduo. Vale ressaltar que as pessoas nem sempre tem a real percepção do que realmente é a situação. Por conta disso é importante compreender qual é a percepção que o indivíduo tem sobre a situação e não para o que realmente está acontecendo, para poder entender as reações pessoais que o mesmo tem

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2003).

### 2.9.2 Stress

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) o stress é um estado onde a pessoa fica desconfortável emocionalmente e tende a ocorrer quando a mesma se sente insegura de seu potencial de trabalho para encarar um desafio percebido quando se trata de algo de extrema importância.

Wagner III e Hollenbeck (2003) também definem o stress em três componentes importantes, sendo eles:

1. **Desafio Percebido:** Ressalta que o stress nasce de uma interação entre os indivíduos e a percepção do ambiente (não sendo necessariamente da real situação), por exemplo, quando os funcionários escutam que a fábrica vai ser fechada, causando assim stress desnecessário mesmo não existindo uma ameaça real.
2. **Valor importante:** um desafio percebido nem sempre irá causar stress ao funcionário se o desafio for de grande importância aos seus valores. Como no exemplo anterior, os rumores de que a fábrica irá fechar pode não surtir tanto stress a um funcionário que já está para se aposentar.
3. **A Incerteza da resolução:** ressalta que o indivíduo lida com a situação conforme ele percebe a dificuldade do desafio a ser enfrentado e o quanto ele irá sair bem sucedido com o mesmo, por exemplo, se o indivíduo vê que o pode lidar facilmente com o desafio, não ocorre o stress, e surpreendentemente quando o indivíduo percebe que não tem nenhuma chance de resolver o desafio, também não há stress. O stress irá ocorrer quando o nível de dificuldade é relativamente o mesmo do que o da capacidade do indivíduo, ou seja, a incerteza de enfrentar o mesmo é o que gera o stress, e não o medo de não obter sucesso.

### **2.9.3 Custos Organizacionais Causados Pela Insatisfação e Stress**

Os custos causados pelo stress podem ser grandes quando se trata da eficácia organizacional, e também podendo até ocorrer prejuízos financeiros, por isso deve se dar importância a parte humana de empresa e ter constante monitoramento sobre o nível de stress, para isso Conforme Wagner III e Hollenbeck (2003), destacam quatro custos organizacionais :

- a) **Custos de Assistência Médica:** O stress é um sentimento que quando relacionado ao serviço pode gerar impactos negativos a saúde e o bem estar dos empregados. As organizações acabam arcando com grande parte dos custos de assistência médica dos empregados, além disso, os empregadores estão cada vez mais propensos a arcarem com as indenizações por causa dos incidentes específicos de enfermidades relacionados ao stress.
- b) **Absenteísmo e Rotatividade:** Além dos custos causados pela assistência médica, o stress e a insatisfação também geram custos de forma indireta, como o absentismo e a rotatividade. O absentismo, que é a falta de um funcionário, é um problema organizacional que sai muito caro às organizações, quando se trata da rotatividade os custos vão além do financeiro, que seria o pagamento de rescisórios, também tem a contratação de um novo funcionário, sem contar que afeta a produção de empresa, pois essa “desperdiça” o conhecimento ensinado ao empregado demitido.
- c) **Baixo Compromisso Organizacional:** Novamente a insatisfação tem grande importância, sendo a maior causa pela falta de compromisso organizacional, que nada mais é que a falta de comprometimento com a empresa, o funcionário não se esforça para melhorar e muitas vezes nem tem intenção de trabalhar na empresa, ocasionando uma perda muito grande para a mesma.
- d) **Violência no local de trabalho:** Quando o stress e a insatisfação se tornam incontroláveis, podem ocorrer casos extremos e raros como, agressões entre funcionários e até mesmo homicídios.

## 2.10 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (1999) as pessoas hoje em dia, estão cada vez mais conectadas umas as outras pela globalização, onde ocorre que a maioria desses indivíduos são “treinados” a viver em grupos, sendo praticamente obrigatório o contato com outras pessoas, formando assim um relacionamento.

Estando entre as pessoas, o ser - humano descobre que a comunicação é um poderoso meio de interação com o próximo e que é essencial a vida perante os indivíduos, na sociedade a qual vivem.

Chiavenato (1999) diz que os meios de comunicação, e a fala em si, geram um processo onde se transmite uma informação, de um individuo para o outro. Para que ocorra uma comunicação com qualidade, é preciso que o destinatário da informação, não apenas a tenha recebido como também compreendido a idéia da informação repassada a ele.

De acordo com Silva (2004) ao longo de todo o processo que envolva comunicação dentro de uma organização, deve ser por meio de informações certas, pelo processamento de dados exatos, providos pelo sistema. Ao transmitir uma informação segura, para os funcionários, a mesma deve ser repassada de forma pratica sucinta e limpa para que todos os envolvidos possam entender a mensagem.

Segundo Saldanha (2006) a comunicação para o administrador tem um alto valor, o mesmo deve ter um grande conhecimento e possuir as habilidades necessárias para repassar aos funcionários, sendo um dos grandes motivos que o administrador se diferencie dos demais.

Conforme Chiavenato (1999) a comunicação dificilmente irá ser perfeita em uma organização, pois tendem a ser modificada ao longo do caminho ou até mesmo se transforma a maneira de realizar a comunicação. Fazendo assim que, quem receba a mensagem na maior parte das vezes receba algo alterado do que foi realmente mandado, alterando assim a o verdadeiro objetivo do comunicado.

Saldanha (2006) define que quando se trata de órgãos públicos as comunicações devem ser feitas de modo oficial, principalmente quando a informação a ser repassada é direcionada ao público externo, os "recados" devem ser comunicados por meios de comunicação com grande receptividade.

Segundo Godri (1994, p. 59) "Atendimento é sinônimo de empatia e atenção.", já com o atendimento público interno são aplicados também memorandos oficiais, portarias, decretos, homologações, atos entre outros recursos.

No próximo capítulo será abordado os procedimentos metodológicos, onde irá ser explicado como foi realizado a pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. A metodologia, de acordo com Andrade (2005) é a junção de caminhos e métodos, que são constantemente buscados, na procura pelo conhecimento.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Vergara (2009), a pesquisa é categorizada em dois diferentes aspectos: quanto aos fins de investigação e quanto aos meios. Nos seguintes parágrafos será possível identificar os tipos de pesquisa que serão utilizados.

Quanto aos fins de investigação a pesquisa classificou-se como descritiva. As pesquisas descritivas têm como finalidade a observação, dos fatos, registrando os mesmos, analisando-os, classificando-os e por fim entender e esclarecer os dados coletados, tudo isso sem que o pesquisador tenha qualquer influência sobre o mesmo (ANDRADE, 2007).

Neste sentido, efetuou-se uma pesquisa descritiva, pois o objetivo da investigação foi identificar os indicadores de eficiência de comportamento organizacional relacionado ao atendimento do departamento de pessoal na prefeitura municipal de Criciúma.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa será: bibliográfica e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pelo estudo sistematizado elaborado com base em material transmitido por meio de jornais, livros, redes eletrônicas, revistas, ou seja, material que esteja disponível ao público. (VERGARA, 2009). Sendo assim, o sentido da pesquisa bibliográfica busca a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, envolvendo desse modo tais assuntos como, autores e fontes, conforme exemplificados no Quadro um.

Quadro 1: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assuntos	Autores	Temas abordados
Administração Pública	Clezio Saldanha	Gestão Pública, servidor público
Recursos Humanos	Idalberto Chiavenato Stephen Robbins Antonio Carlos Gil	Gestão de Pessoas Comportamento Organizacional Clima Organizacional
Direito	Sergio Pinto Martins	Direito Trabalhista

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2014).

A pesquisa de campo é a investigação empírica efetuada no local onde está acontecendo ou aconteceu o fenômeno. Pode ser feito por meio de aplicação de questionário, entrevista, ou até mesmo somente a observação do grupo que está sendo pesquisado (VERGARA, 2009).

Com a utilização da pesquisa de campo na prefeitura municipal de Criciúma, será possível, coletar dados referentes ao nível de satisfação dos funcionários com o atendimento do setor pessoal, o que possibilita atingir o objetivo da pesquisa, compreender a partir da análise de uma amostra, como está funcionando os aspectos do comportamento organizacional de toda a prefeitura.

Para alcançar o objetivo proposto será realizada a aplicação de questionários. O questionário será aplicado com os funcionários do paço municipal, das seguintes secretarias: Secretaria de econômico, educação, infraestrutura, social e saúde. Tem como intenção diagnosticar o perfil dos funcionários, sua satisfação com o atendimento no departamento de pessoal e os fatores que contribuem para a desqualificação do atendimento no mesmo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

A Prefeitura Municipal de Criciúma possui oito secretarias - Secretaria Municipal da Coordenação de Governo, Secretaria municipal da fazenda, Secretaria municipal de administração, Secretaria municipal de planejamento e desenvolvimento econômico, Secretaria municipal de educação, Secretaria municipal de saúde, Secretaria municipal de assistência social, Secretaria municipal de infraestrutura e mobilidade urbana, três Fundações – Fundação Cultural, Fundação de Esportes e Fundação do Meio Ambiente e uma Autarquia – Autarquia de Segurança e Transporte de Criciúma.

Em termos estatísticos, segundo Malhotra (2002), define-se população como sendo o conjunto dos elementos que tem alguma característica em comum que possa ser contada, medida, pesada ou ordenada de algum modo e que sirva de base para as propriedades a serem investigadas. O universo desta pesquisa foram os servidores vinculados da prefeitura municipal de Criciúma.

O paço municipal é onde se concentra as principais atividades administrativas da prefeitura, onde também ficam localizada as oito secretarias que dispões de 368 funcionários, distribuídos em mais de 40 locais de trabalho, caracterizando assim a população do estudo.

A amostra é uma parcela convenientemente escolhida do universo chamado população, seria um subconjunto do universo. A amostragem usada nesse estudo foi a probabilista, cuja característica principal segundo Marconi e Lakatos (2002), é as mesmas podem ser submetidas a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros tópicos considerados importantes para a representatividade e significância da amostra.

Foi distribuído a todos os funcionários do paço municipal entre os dias 24 a 28 de março. Desses questionários entregues 218 voltaram preenchidos, sendo que destes ainda foram descartados 18 questionários por estarem preenchidos de forma incorreta ou incompletos Assim, a amostra do presente estudo foi composta por 200 funcionários que colaboraram efetivamente com a pesquisa de campo.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa serão provenientes de dados primários, onde podem ser “obtidos diretamente pelo autor” (ROESCH, 2009).

A técnica de pesquisa a ser utilizada nesse caso de acordo com Marconi e Lakatos (2002), é a pesquisa sistemática, logo que a população deve ser organizada, de uma forma que cada elemento seja identificado por sua posição, neste caso os servidores vinculados da prefeitura de Criciúma.



Conforme Roesch (2009) o questionário é o instrumento mais eficaz aplicado nas pesquisas quantitativas, não sendo apenas um conjunto de perguntas, mas também o mesmo tende a buscar algo. Sendo assim para a execução da pesquisa será aplicado como técnica de coleta de dados um questionário fechado de escala de avaliação, avaliando o grau de satisfação com o atendimento do setor pessoal, possuindo quatro alternativas de resposta: Nada Satisfeito, Pouco Satisfeito, Satisfeito, Muito Satisfeito.

O questionário possuía 17 questões, o mesmo foi dividido em duas partes, sendo que a primeira refere-se ao perfil dos entrevistados e a segunda parte está relacionada à satisfação dos funcionários vinculados com o atendimento no departamento de pessoal, conforme o apêndice 1.

#### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a execução desta pesquisa será aplicada a abordagem quantitativa, de acordo com (MOREIRA, 2002) a pesquisa quantitativa se justifica por elucidar os dados adquiridos em números estatísticos, através das técnicas estatísticas. Estes métodos de pesquisa buscam se concentrar no estudo dos problemas, abrangendo mensurações precisas.

No próximo capítulo será abordado a análise de dados da pesquisa realizada com os servidores vinculados da prefeitura municipal de Criciúma.

#### 4. ANALISE DE DADOS DA PESQUISA

A seguir ira ser apresentado os resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo feita sobre a satisfação dos funcionários vinculados que trabalham no paço municipal com o atendimento realizado no departamento de pessoal da Prefeitura Municipal de Criciúma.

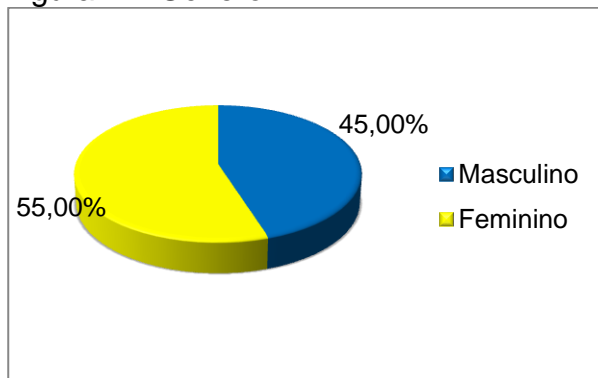
Os dados foram tabulados e organizados de forma onde foram criados gráficos de forma de pizza, tornando assim a análise dos dados mais fáceis de serem compreendidas, como mostram as figuras a seguir:

##### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Na análise de dados da pesquisa a seguir, ira ser identificado e analisado o perfil dos funcionários vinculados, que trabalham no paço municipal, da prefeitura de Criciúma, foram entrevistados 200 pessoas.

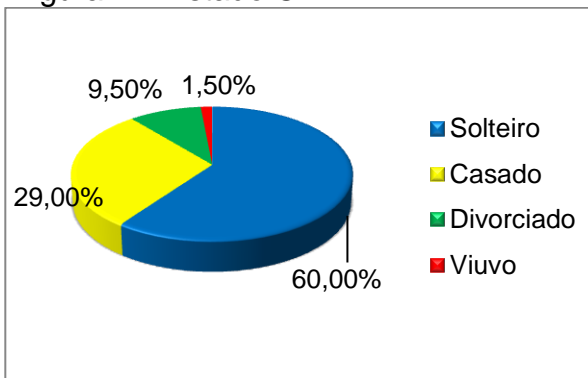
Nas Figuras 1 e 2 pode-se identificar o gênero e o estado civil destes mesmos trabalhadores.

Figura 1 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Figura 2 – Estado Civil

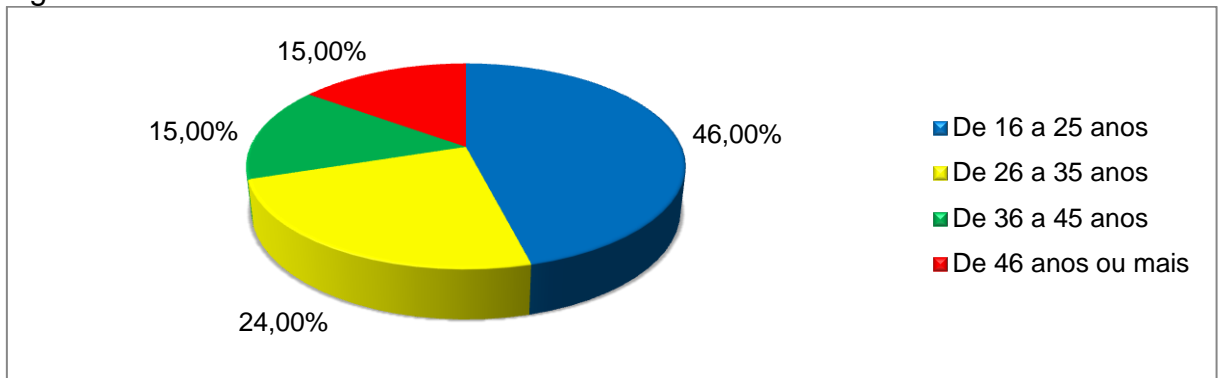


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando as duas figuras acima, pode-se entender que dentre os 200 servidores vinculados, que foram entrevistados, há uma leve predominância do sexo feminino, que se considera normal quando se trata de âmbitos administrativos.

Na Figura 3 apresenta-se a idade correspondente dos funcionários vinculados que responderam a pesquisa.

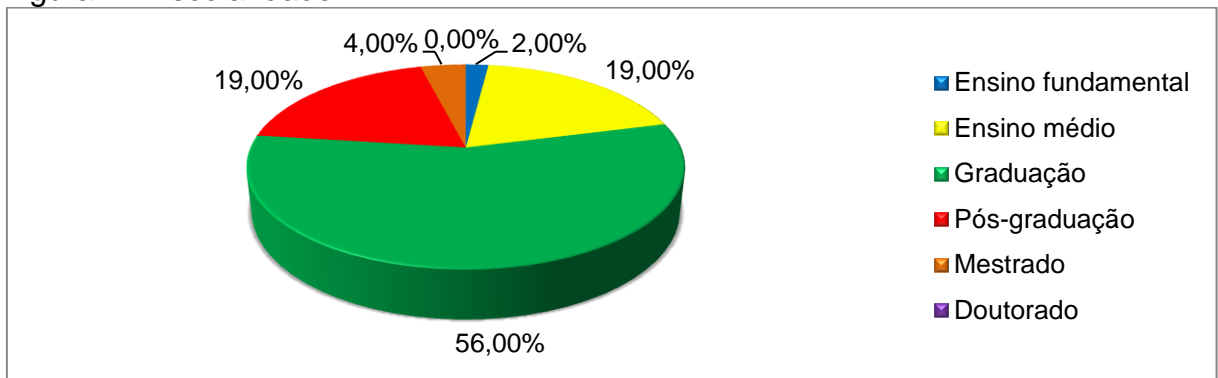
Figura 3 - Idade



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

São jovens de idade entre 16 a 35 anos, em sua grande maioria solteiros, o que leva a crer um maior interesse na área profissional e nos estudos.

Figura 4 - Escolaridade

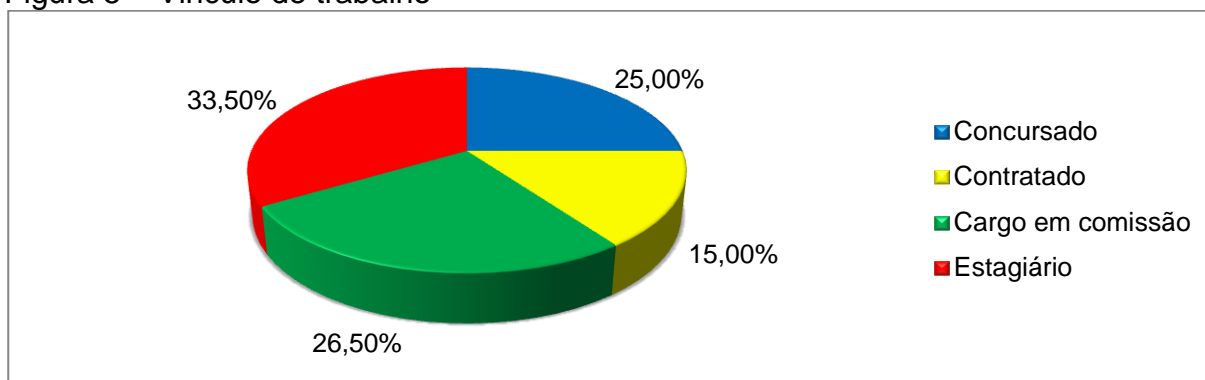


Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Também se vê na Figura 4, onde 56% dos entrevistados estão cursando ou já possuem uma graduação.

Já nas Figuras 5 e 6 a seguir, identifica-se os vínculos de trabalho dos servidores vinculados e a quanto tempo os mesmos vêm executando essa função.

Figura 5 – Vinculo de trabalho

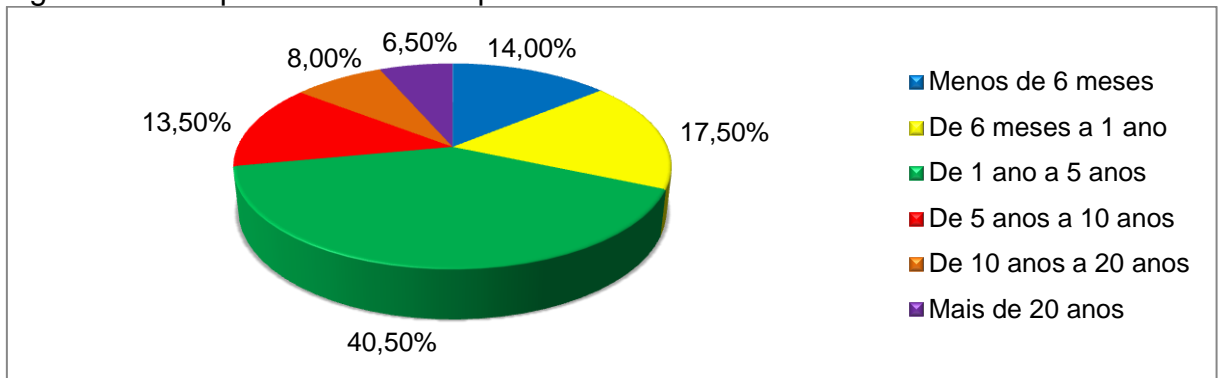


Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Na Figura 5, é onde se encontra os percentuais mais aproximados um dos outros, sendo a maioria estagiários, pois possuem um custo benefício menor a prefeitura, logo em seguida vêm os cargos comissionados que são os cargos de indicação política, são os cargos que tendem a mudar a cada eleição, logo em seguida vêm os concursados, que são efetivados por meio de concurso público, estão em pouco números devido a não ocorrência de um concurso a 6 anos, mas tendem a aumentar este ano devido a um concurso para as áreas de educação e saúde realizado recentemente.

Por ultimo vêm os cargos contratados, que são os cargos também contratados por prazo determinado, normalmente ficam um mandato, porém a diferença destes para os comissionados é que os contratados recebem Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), porém devido a uma lei publica em 2013, não será mais permitido a contratação por este regime, com isso tende-se a erradicar este cargo da prefeitura.

Figura 6 – Tempo de trabalho na prefeitura



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Na Figura 6 podemos analisar que uma boa parte dos entrevistados estão trabalhando na prefeitura de 1 a 5 anos, isso ocorre pois normalmente os cargos comissionados e contratados tendem a ficar somente em um mandato (4 anos), a não ser que ocorra a reeleição do prefeito em atual exercício.

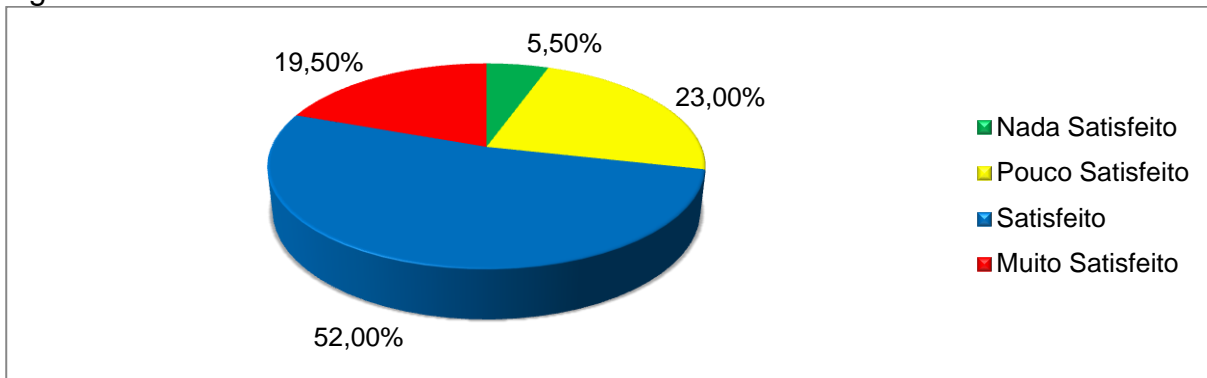
Também nota-se uma grande parte no período de menos de seis meses até um ano podemos identificar isso conforme a Figura 5, onde se tem uma grande maioria os estagiários que tem seus contratos por 1 ano podendo ser renovado por até mais um.

#### 4.2 SATISFAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Na análise de dados da pesquisa a seguir, ira ser identificado e analisado e exemplificado a satisfação dos funcionários vinculados, que trabalham no paço municipal, da prefeitura de Criciúma, sendo que foram entrevistadas 200 pessoas.

A Figura 7 apresenta o nível de satisfação dos funcionários vinculados com o atendimento em si no departamento de pessoal.

Figura 7 – O atendimento em si.



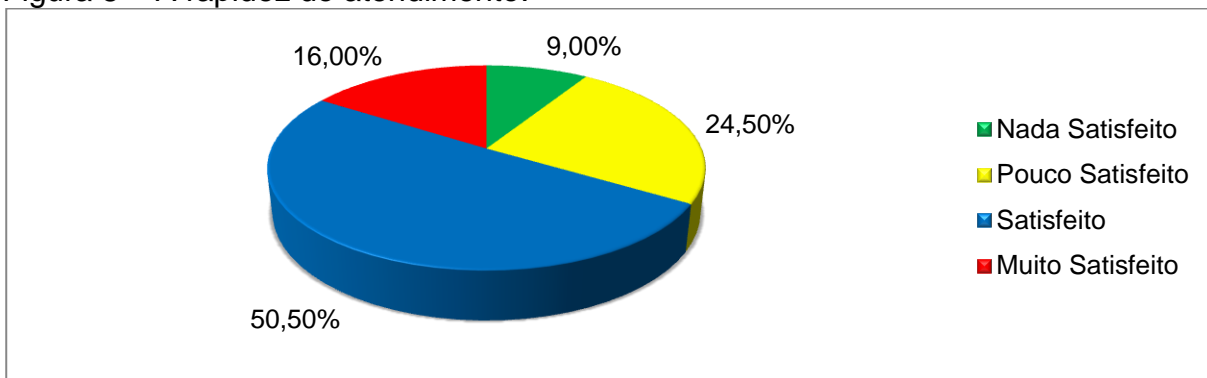
Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Analisando a Figura 7, nota-se que os servidores vinculados estão em sua maioria satisfeitos com o atendimento em si no departamento de pessoal, tendo como margem 52% satisfeitos e aproximadamente 20% muito satisfeitos.

Pode-se perceber então uma grande satisfação com o atendimento mediante os funcionários, um funcionário satisfeito, mesmo que seja com o atendimento de seu departamento de recursos humanos, irá desempenhar seu trabalho até com mais apreço pelo mesmo, melhorando todo o processo na prefeitura. Resgatando a literatura de Robbins (2002), verifica-se que funcionários motivados e satisfeitos tendam a ter um aumento na produtividade, na qualidade realizada no serviço e até realizando um melhor atendimento.

A Figura 8 a seguir apresenta a satisfação dos funcionários vinculados do paço municipal com a rapidez do atendimento realizado no departamento de pessoal.

Figura 8 – A rapidez do atendimento.



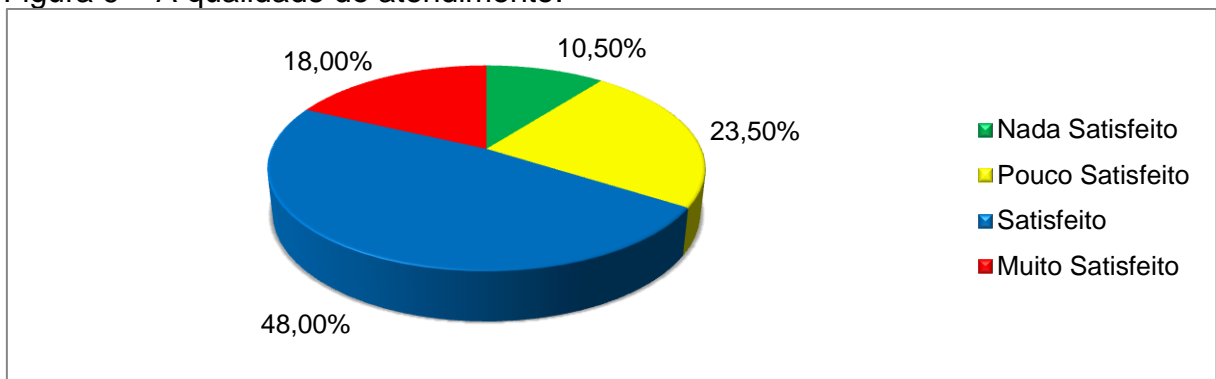
Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Na Figura 8 pode-se notar que mais da metade dos servidores estão satisfeitos (50,50%) com a rapidez do atendimento, outros 16% estão muito satisfeitos com a agilidade exercida nessa função. Porém, pode-se observar uma grande parte insatisfeita com a rapidez do atendimento, ocorrendo assim uma espera que pode gerar até mesmo um *stress* por parte do contribuinte vinculado.

Ainda segundo Wagner III e Hollenbeck (2003) a insatisfação e o stress do trabalhador, podem gerar nas empresas resultados negativos para as mesmas, tendo diversas conseqüências como, a elevação dos custos de assistência médica, rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho, sendo ainda que tudo isso pudesse ser evitado se no balcão de atendimento tivesse mais pessoas para realizar este trabalho.

Na Figura 9 pode-se verificar a satisfação dos funcionários vinculados com a qualidade do atendimento dos servidores que realizam este trabalho no balcão.

Figura 9 – A qualidade do atendimento.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

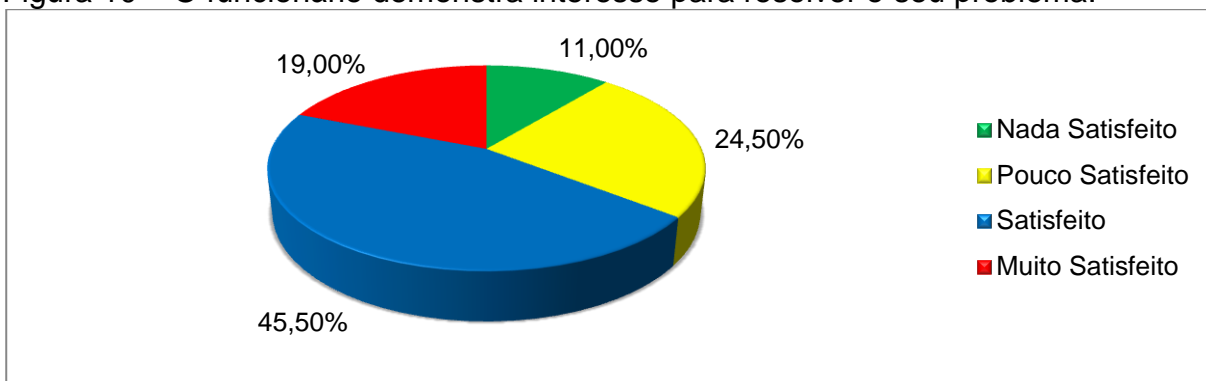
De acordo com Kotler (2006) a qualidade é definida como a “[...] totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas”.

Conforme a Figura 9 pode-se ver um grande grau de insatisfação com a qualidade do atendimento, ocorrendo muitas vezes por causa do stress dos atendentes, a insatisfação com o seu trabalho, e até mesmo não recebem treinamentos para exercer determinada função, ocorrendo assim uma má qualidade no serviço prestado.

O conceito de satisfação ainda e abordado por Kotler (2009) como o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado pelo resultado em relação às expectativas da pessoa.

Na Figura 10 observa-se a satisfação dos funcionários vinculados em relação ao interesse que o servidor que realiza o atendimento para resolver o problema dos mesmos.

Figura 10 – O funcionário demonstra interesse para resolver o seu problema.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Pode-se concluir com a Figura 10 que mais da metade dos entrevistados encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos, porém quando se fala em uma organização o grau de insatisfação dos funcionários não deve existir, podendo assim se considerar aproximados 33% insatisfeitos com um número muito alto.

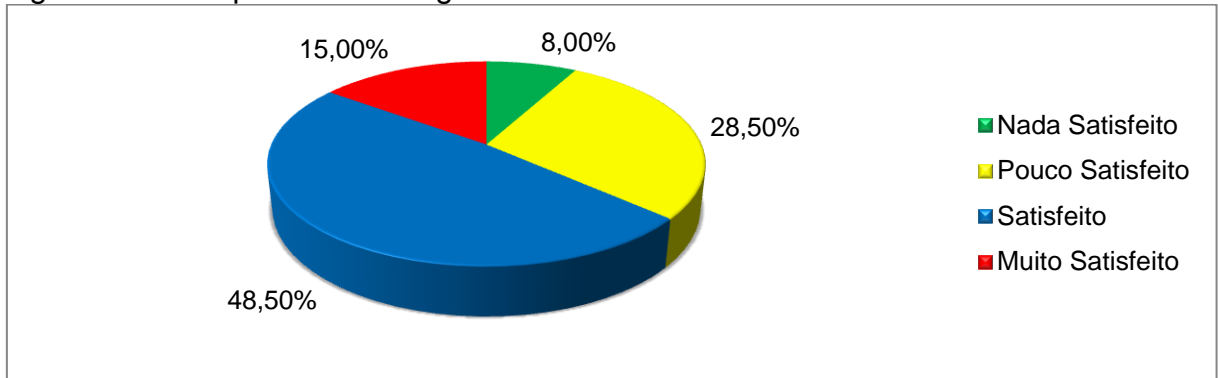
Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), muitas organizações não estão nem um pouco preocupadas com os interesses ou à satisfação de seus empregados no trabalho, ocorrendo então um mau atendimento por parte dos funcionários, sendo assim a solução para isso seria o trabalho do gestor de recursos humanos estudarem o comportamento o comportamento organizacional de seu departamento, pois com isso o mesmo poderia analisarcertas ações e atitudes que os indivíduos tomam, a sua importância e o seu modo de agir dentro da instituição.

Ainda de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003) pode-se definir comportamento organizacional como sendo um estudo para explicar, entender,precaver, e modificar o comportamento humano para melhor, tornando as pessoas satisfeitas e mais eficientes dentro das organizações.



Na Figura 11, nota-se a uma grande parte dos contribuintes vinculados satisfeitos com relação à rapidez na entrega de documentos, porém uma pequena parte insatisfeita, como se vê a seguir.

Figura 11 – A rapidez na entrega de documentos.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

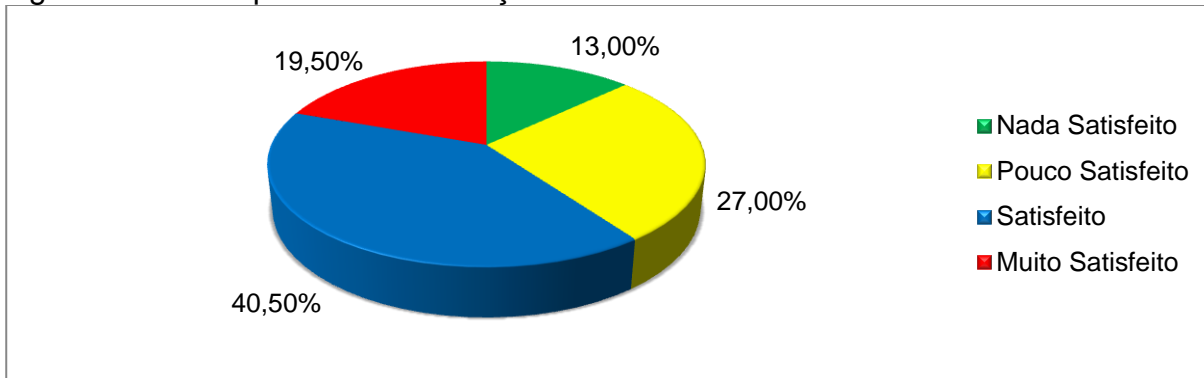
O departamento de pessoal inclui inúmeras funções a mais do que somente o atendimento, como a entrega de diversos documentos, eles são feitos por funcionários que não trabalham diretamente com o atendimento no balcão, e por muitas vezes o atraso destes documentos causa uma insatisfação por parte dos funcionários vinculados que estão solicitando os mesmos.

Ainda de acordo com Ferreira (2006) as funções do departamento de pessoal vão desde a admissão, que compreende o preenchimento de documentos como a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), contratos de trabalho, cartão ponto, relativos a vale transporte, vale alimentação, crachás, estagiários, licença prêmio, documentos ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), rotinas de folha de pagamento, rotinas de desligamentos (exoneração e demissão).

Por isso prazos devem ser definidos e cumpridos, reuniões devem ser feitas mensalmente ou trimestralmente para avaliar como anda a realização destes serviços. Contratação de novos funcionários, com um treinamento adequado para a função que o mesmo irá exercer, para não deixar somente um servidor cuidando de uma função que requer no mínimo três servidores, saber lidar com um público que vai desde classe baixa até classe média alta, pontuando inicialmente estes fatores, uma melhora logo ira surgir no departamento de pessoal.

Na Figura 12, identifica-se que 60% dos servidores vinculados estão satisfeitos com a simpaticidade do atendente, porém 30% se encontram insatisfeitos com os a educação apresentada pelos mesmos, o que pode se considerar um percentual relativamente alto se tratando de insatisfação, como se pode observar a seguir.

Figura 12 – A simpaticidade/educação do atendente



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Segundo Godri (1994, p. 59) "Atendimento é sinônimo de empatia e atenção.", por isso quando se analisa a Figura 12 acima nota-se uma insatisfação muito grande por parte dos servidores vinculados.

Trabalhar por muito tempo com atendimento ao público gera um desgaste psicológico muito grande, devido a cada pessoa possuir uma personalidade diferente uma da outra e por muitas vezes ocorres desentendimentos por falta de educação do funcionário que está sendo atendido, que muitas vezes não entende a situação, a solução para isso deveria ser uma melhor remuneração, ou até mesmo prêmios e bônus para os atendentes que por muitas vezes têm que ouvir ofensas sem terem culpa

De acordo com Robbins (2002) cada indivíduo pode ter diversas reações e diferentes atitudes a tomar, porém quando se fala de comportamento organizacional volta-se para três atitudes em relação ao trabalho, dentre elas:

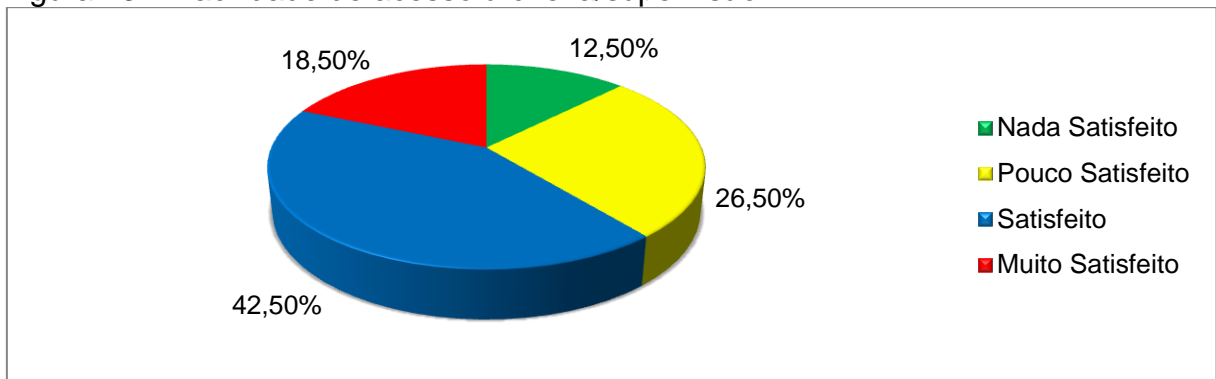
Satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional, logo entendesse que falta um dos três, podendo ser o funcionário insatisfeito que apresenta um trabalho sem vontade e tem atitudes negativas.

Para se selecionar atendentes para fazer atendimento em um balcão por muitas vezes treinamento não é suficiente, deve-se fazer uma triagem dos candidatos a vaga de atendente, e assim buscar dados pessoais do mesmo para saber se o mesmo é apto para a função, pois num departamento onde se trabalha com folha de pagamento, muitas vezes o servidor é crucificado, até mesmo ofendido, por coisas que eles não possuem culpa.

O erro da prefeitura já começa onde o próprio departamento de pessoal é impedido de se fazer a seleção de um estagiário para o próprio departamento, pois tem de passar por secretários superiores ao departamento, aonde que já entra o processo político que atrasa todo o planejamento de uma escolha de vaga, aonde sendo feita esta triagem, poderia se obter mais funcionários certos nos lugares certos.

Na Figura 13 a seguir, mostra o gráfico de satisfação que os servidores vinculados têm em relação à facilidade de acesso a chefia/supervisão do departamento de pessoal.

Figura 13 – Facilidade de acesso à chefia/supervisão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

De acordo com Chiavenato (2004) o profissional de recursos humanos hoje em dia não apenas seleciona, recruta e coloca um funcionário dentro da organização. Assim que a pessoa torna-se funcionário da organização o chefe de recursos humanos desde o começo deve começar a se preocupar com alguns aspectos, principalmente com o treinamento apropriado para o cargo em que o funcionário for destinado, cargos e salários, benefícios à segurança e saúde no trabalho, entre outras diversas questões trabalhistas.

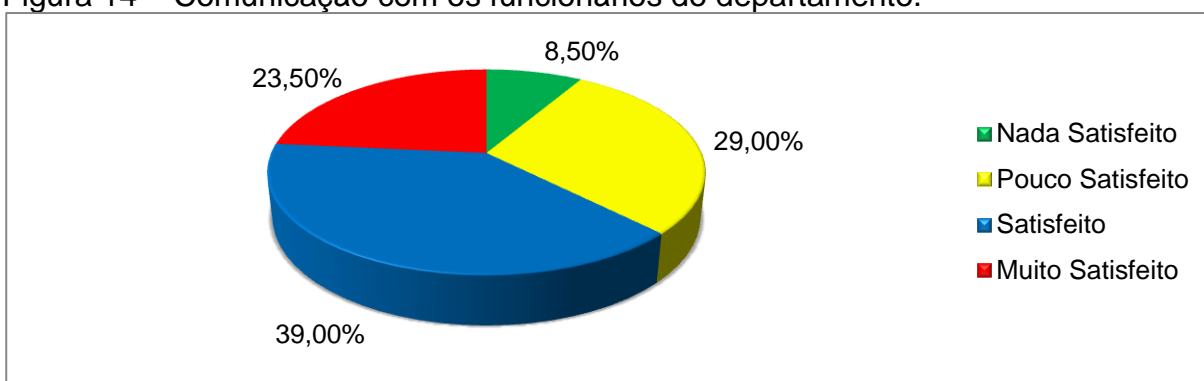
Sendo que o próprio gestor de recursos humanos deve aplicar os seus conhecimentos na área, buscando novas estratégias, a fim de sempre trazer melhorias à organização.

Sendo assim este gestor tem papel fundamental não só dentro de seu departamento como também de todo o conjunto chamado prefeitura, por isso o acesso a ele muitas vezes se dificulta pelo tanto de funcionários que a prefeitura municipal de Criciúma possui, cerca de 4.200 funcionários e 800 estagiários.

Portanto é imprescindível para o mesmo delegar funções como nomear um de seus funcionários como subchefe e responsável pelo departamento quando o mesmo não se encontra (o departamento de pessoal já possui uma pessoa responsável quando o chefe do setor não se encontra) e também o departamento de pessoal já possui uma pessoa responsável por contratar e administrar os estagiários, minimizando assim os esforços do gestor de recursos humanos tornando o acesso a informação que os funcionários vinculados buscam mais fácil de serem conseguidas.

De todas as Figuras, a Figura 14 é a que mais teve aprovação com os funcionários, destes estando muito satisfeitos (23,50%), porém a insatisfação como em todas as outras figuras continua alta, o que é algo que se considera ruim para qualquer organização.

Figura 14 – Comunicação com os funcionários do departamento.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

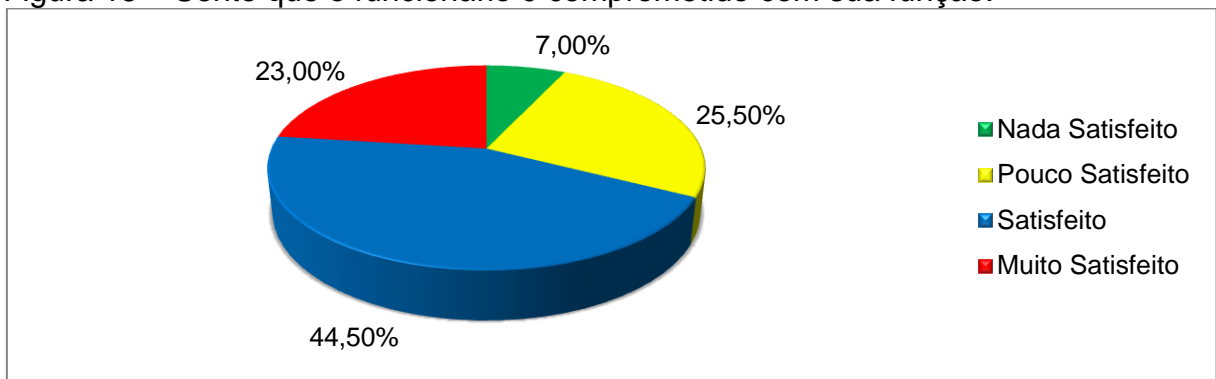
Ainda segundo Chiavenato (1999) os meios de comunicação, geram um processo onde se transmite uma informação, de um individuo para o outro. Para que ocorra uma comunicação com qualidade, é preciso que o destinatário da informação, não apenas a tenha recebido como também compreendido a idéia da informação repassada a ele.

E quando se trata de órgãos públicos estas comunicações/informações devem ser repassadas de modo oficial de acordo com Saldanha (2006), principalmente quando a informação a ser transmitida é direcionada ao público externo, as “mensagens” devem ser entregues ao público por meios de comunicação com grande receptividade.

Já se tratando com os funcionários vinculados internos, se aplica também memorandos oficiais, portarias, decretos, homologações, atos entre outros recursos.

Como nas figuras apresentadas anteriormente, a Figura 15 tem um bom índice de satisfação cerca de 68%, porém como também abordado anteriormente o grau de insatisfação perante os entrevistados ainda é considerado muito alto, cerca de 32%.

Figura 15 – Sente que o funcionário é comprometido com sua função.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O comprometimento com a função vem desde o início da contratação até o treinamento e no encaixe do funcionário com o que ele melhor se identificar, seguindo essa idéia Saldanha (2006) nos diz que o conceito clássico de recursos humanos é o homem certo no lugar certo.

Já se tratando da área pública, a gestão de pessoas é caracterizada com planejamento, coordenação e controle da mão-de-obra necessária a organização, e o uso dessa mesma mão-de-obra disponível para iniciar, continuar ou até mesmo ampliar as atividades da organização pública.

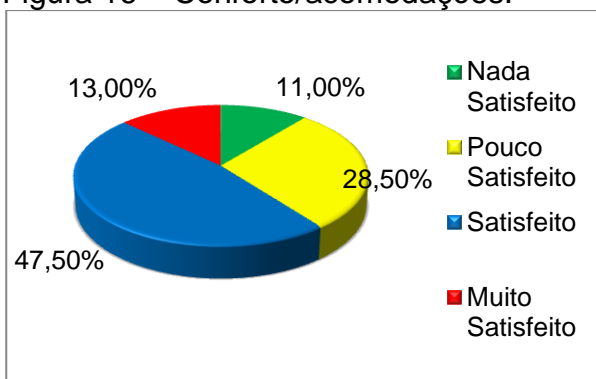
Porém este comprometimento pode ser afetado devido a diversos fatores, dentre eles, os efetivos que após passarem pelo estágio probatório, não vêm um plano de carreira, e por muitas vezes devido à estabilidade proporcionada pelo concurso público se desleixam com o serviço, prestando muitas vezes um mau serviço.

Já quando se trata dos cargos comissionados, que são os cargos políticos (indicações de vereadores, deputados entre outros), na maioria das vezes caem de pára-quadras em um setor que não entendem nada, os mesmos muitas vezes não buscam aprender ou se dedicar devido as “costas quentes” que possuem, protegidos pelos mesmos que os indicaram, muitas vezes já saem recebendo um salário superior aos outros colegas que ali estão há tempos, ocasionando a discórdia e o descontentamento por parte dos outros servidores.

Ainda segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), devido à insatisfação de seus empregados a organização pode apresentar resultados negativos, tendo como consequências, a elevação dos custos de assistência médica de seus funcionários, rotatividade de servidores entre departamentos, absenteísmo e até mesmo violência, na maioria das vezes verbal no local de trabalho.

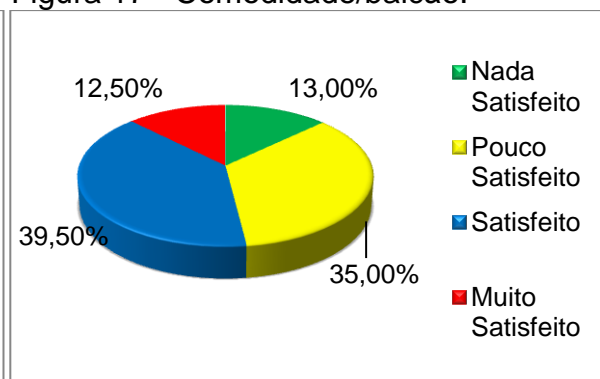
As Figuras 16 e 17 respectivamente demonstram a satisfação dos servidores vinculados com relação ao conforto das cadeiras de espera, e com o balcão em si.

Figura 16 – Conforto/acomodações.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Figura 17 - Comodidade/balcão.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Nestes dois últimos gráficos, pode-se perceber um grande descontentamento por parte dos servidores vinculados, se tratando do conforto das acomodações e do balcão de atendimento.

Toda organização deve oferecer o devido conforto e qualidade das cadeiras que os seus funcionários usam para trabalhar, muitos destes tendem a ficar o dia inteiro sentado nelas, por isso deve-se escolher o melhor produto para que seu empregado desempenhe seu trabalho com total eficácia, e neste caso como se trata de uma cadeira de espera, o primeiro quesito que se atribui a ela é o de ser confortável para as pessoas que ali sentarão.

Já em relação ao balcão de atendimento, foi o gráfico que mais apresentou insatisfação por parte dos funcionários vinculados, e isso deve a diversos fatores, sendo os dois principais a má educação por parte dos funcionários vinculados, e a parte física do balcão que permite o atendimento em conjunto e não de forma individual.

Em relação à primeira questão apontada, os funcionários vinculados na maioria deles são mal educados, pois muitas vezes por acharem que são funcionários não necessitam de senhas, querendo passar na frente dos que ali estão esperando, e muitos ainda tentam entrar no departamento sem autorização, ocasionando um mal estar aos empregados que estão atendendo, as pessoas que estão sendo atendidas e as que estão esperando. Sendo que os mesmos não entendem que o departamento de pessoal tem que lidar com a folha de 4.300 funcionários e mais 800 estagiários.

Já quando se trata do aspecto físico do balcão de atendimento de forma conjunta, muitas vezes permite a interrupção de um atendimento que já está sendo realizado, como também permite os funcionários ignorarem a senha e furarem a fila, ignorando as pessoas que ali estão esperando.

Tudo isso ocasiona um problema muito maior, pois quando o atendente está realizando um atendimento e é constantemente interrompido para dar as famosas “informaçõzinha”, acaba às vezes passando a informação errada tanto para a pessoa que pediu ou até mesmo para a pessoa a que ela já estava atendendo, podendo ocorrer também até a falta de respeito entre os atendentes e contribuintes devido a essa situação se repetir todos os dias e os atendentes estarem cansados ou estressados com essa situação incômoda.

Então uma solução para isso seria a transformação do balcão, criando vários balcões que atendessem somente uma pessoa por vez, fazendo assim que não ocorresse mais a interrupção do atendimento.

Já em relação à má educação e os furões de fila, deveria ser feito uma reunião geral na prefeitura municipal de Criciúma, onde pudesse ser explicados a esses funcionários vinculados como funciona o departamento de pessoal e que é impossível atender todos ao mesmo tempo, outra solução seria a contratação de mais funcionários para o departamento e até mesmo um rodizio de assuntos a serem tratados no balcão com segunda e quarta somente vale-transporte e cartões pontos e assim por diante.

No próximo capítulo será abordado conclusão do trabalho realizado com os servidores vinculados da prefeitura municipal de Criciúma.



## 5 CONCLUSÃO

Quando se trata de satisfação, muitos aspectos devem ser observados devido à grande complexidade desse assunto, sem contar que são extremamente subjetivos e alteram de pessoa para pessoa.

Levando em conta que a satisfação está ligada a maneira de como as pessoas se vêem e avaliam a qualidade do seu trabalho e até mesmo a qualidade de seus aspectos pessoais, é importante que a organização esteja atenta para que não ocorra e acabe gerando insatisfação aos seus funcionários.

A partir da avaliação feita para se descobrir a satisfação dos servidores vinculados com o atendimento realizado no departamento de pessoal da Prefeitura municipal de Criciúma.

O primeiro objetivo da pesquisa foi identificar o perfil dos servidores vinculados da Prefeitura Municipal de Criciúma. A partir desse estudo, foi possível verificar que a maioria dos entrevistados é em sua maioria do sexo feminino, com idade entre 18 e 35 anos, por estarem nessa faixa etária, encontram em sua maioria solteiros, sendo que muitos destes já possuem ou estão fazendo uma graduação, e trabalham em torno de um à cinco anos na Prefeitura de Criciúma.

Já o segundo objetivo era realizar a análise dos aspectos de satisfação em relação ao atendimento do departamento de pessoal. Com a pesquisa realizada foi possível observar que a maioria dos servidores encontram-se satisfeitos com a maioria dos aspectos analisados, porém é importante lembrar que mesmo a insatisfação sendo mínima, ela deve ser combatida. Diante disso é importante que os funcionários estejam satisfeitos, porque assim não acabam gerando outros problemas como a desmotivação, greves e etc.

Feita as análises de cada aspecto é possível identificar que os funcionários vinculados da prefeitura municipal de Criciúma estão satisfeitos em sua maioria com o atendimento realizado, porém a insatisfação se encontra muito grande.

Com recomendações para melhorar tais aspectos, se sugere aos gestores da organização para que ocorram melhorias na satisfação dos servidores, ou seja, certos aspectos devem ser levados em conta, como grandes e sérios investimentos na área de treinamentos e cursos, como também que o departamento de pessoal junto com os secretários e prefeito, revisassem o plano de cargos e salários existente, pois os servidores vinculados também encontram-se muito insatisfeitos em relação aos seus salários, benefícios e principalmente a expectativa de crescimento dentro da organização, pois infelizmente só se cresce dentro da prefeitura tendo contatos políticos, onde as vezes se perde ótimos funcionários por não olhar sua capacidade e a qualidade com que o mesmo realiza seu trabalho e sim se ele tem algum “padrinho político”.

Com isso concluí-se que muito ainda tem que se melhorar, e muitos dos problemas de atendimento no departamento de pessoal, vêm de fora do departamento, como a má educação por parte de alguns servidores com os seus colegas de trabalho, e até mesmo a impotência do departamento em realizar treinamentos e também são incapacitados de contratar um funcionário sem a aprovação de um superior, deve-se então dar mais liberdade e poder ao departamento de pessoal, para que possa realizar seu serviço sem a burocracia política.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, Adélia Martins de et al. **Planejamento Governamental Para Municípios**. 1 ed. Editora Atlas. São Paulo 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7 ed. São Paulo: Atlas 2005.

Cervo, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2002.

CRICIUMA. Criciumaprev: Seu futuro garantido. Disponível em <<http://www.criciuma.sc.gov.br/site/servicos/geral/criciumaprev-108>> Acesso em 04 Set 2013.

DANTAS, Eduardo Brandão. **Atendimento ao Público nas Organizações: Quando o Marketing de serviços mostra a cara**. Brasília: Editora SENAC, DF, 2004. (p.6-7) Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=CUswSoX3UZ8C&pg=PA120&dq=atendimento+no+recursos+humanos&hl=pt-BR&sa=X&ei=Qc4oUv7AG5SI9ASj8YG4DQ&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=atendimento%20no%20recursos%20humanos&f=false>> Acesso em 05 Set 2013.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão com Pessoas**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. 16 ed. São Paulo: Eko, 1994

KOTLER, Philip; KETLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LUCAS, Vera L.; SILVEIRA JÚNIOR, Olney B. **A qualidade do atendimento no setor público**. Disponível em <<http://www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS-TURMA-2012/Vera-Lucia-Lucas.pdf>>. Acesso em 16 abr 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Rosalinda Baron. **Metodologia Científica**. 5 ed. Curitiba: Juruá, 2008.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2005.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em 18 out 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à Gestão Pública**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Franklin. **Departamento de Pessoal: Principais rotinas**. 2 ed. Clube de Autores: 2011. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?id=GUeaKTOHcAcC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 05 Set 2013.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura Organizacional em ambiente burocrático**. Disponível em <[www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci_arttext)>. Acesso em 18 out 2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

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

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A Influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Disponível em <[www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf](http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf)>. Acesso em 18 out 2013.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

## APÊNDICE

O questionário a seguir faz parte de uma pesquisa na qual servirá para a conclusão do curso de Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior da UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense, e que tem por objetivo analisar o grau de satisfação dos contribuintes vinculados em relação ao atendimento no departamento de pessoal da Prefeitura Municipal de Criciúma. Peça por favor, que responda com sinceridade:

## **I PERFIL**

1. Sexo:(1) Masculino (2) Feminino

2. Idade: (1) De 16 a 25 anos(2) De 26à 35 anos (3) De 36 a 45 anos (4) De 46 anos ou mais

3. Estado Civil: (1) Solteiro(2) Casado (3) Divorciado (4) Viúvo

4. Escolaridade:

- (1) Ensino Fundamental
- (2) Ensino Médio
- (3) Graduação
- (4) Pós-Graduação
- (5) Mestrado
- (6) Doutorado

5. Vínculo de Trabalho:

(1) Concursado (2) Contratado (3) Cargo em Comissão (4) Estagiário

6. Tempo de Trabalho na Prefeitura:

- (1) Menos de 6 meses
- (2) De 6 meses a 1 ano
- (3) De 1ano a 5 anos
- (4) De 5 a 10 anos
- (5) De 10 a 20 anos
- (6) Mais de 20 anos

## **II SATISFAÇÃO**

De sua nota de 1 a 4 para cada um, sendo que existem quatro alternativas de resposta: Nada satisfeito, pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito, quanto maior a nota, maior o grau de satisfação com o atendimento.

### **1) Em relação ao setor pessoal:**

1. O atendimento em si	1	2	3	4
2. A rapidez do atendimento	1	2	3	4
3. A qualidade do atendimento	1	2	3	4
4. Ao ser atendido o funcionário demonstra interesse para resolver seu problema	1	2	3	4
5. A rapidez na entrega de documentos	1	2	3	4
6. A simpaticidade/educação do atendente.	1	2	3	4
7. Facilidade de acesso à chefia / supervisão	1	2	3	4
8. Comunicação com os funcionários do setor (fluxo de informações)	1	2	3	4
9. Sente que o funcionário é comprometido com sua função	1	2	3	4
10. O conforto das acomodações de espera	1	2	3	4
11. A comodidade do local de atendimento, balcão	1	2	3	4

### **2. Há problemas/falhas no atendimento? ( ) Sim ( ) Não**

Se houver, digam quais são:

---



---



---

### **3. Você daria sugestões para melhorar o atendimento aos contribuintes vinculados no departamentode pessoal da Prefeitura Municipal de Criciúma?()** **Sim ( ) Não**

Quais as sugestões?

---



---



---