



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Psicologia

Maria Lucia de Souza Moreira

**Efetividade dos programas de desenvolvimento de equipes e a
satisfação do trabalhador**

Rio de Janeiro

2007

Maria Lucia de Souza Moreira

**Efetividade dos programas de desenvolvimento de equipes e a
satisfação do trabalhador**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Moura

Rio de Janeiro

2007

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

M838 Moreira, Maria Lucia de Souza

Efetividade dos programas de desenvolvimento de equipes e a satisfação do
trabalhador / Maria Lucia de Souza Moreira. – 2007.

160 f.

Orientador: Wilson Moura

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Instituto de Psicologia.

1. Psicologia social - Teses. 2. Grupos de trabalho - Teses. 3. Satisfação no
trabalho – Teses. 4. Clima organizacional – Teses. I. Moura, Wilson. II.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Psicologia. IV. Título.

ml

CDU 316.6

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação,
desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Maria Lucia de Souza Moreira

**Efetividade dos programas de desenvolvimento de
equipes e a satisfação do trabalhador**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovada em 28 de junho de 2007.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Wilson Moura (Orientador)
Faculdade de Educação - UERJ

Prof. Dr. Ataliba Vianna Crespo
Faculdade de Educação – UERJ

Prof.^a Dr^a. Virginia Souza Drummond
Faculdade de Educação – UERJ

Rio de Janeiro

2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, por terem gerado a condição da minha presença no mundo e pela sabedoria dos valores transmitidos — minha admiração, sempre. Com eles aprendi a acreditar que viver bem e com dignidade é possível.

Aos mentores de vida — professores, amigos, terapeutas — pela maior clareza no meu caminhar. À minha família, pela certeza de pertencimento, continuidade e renovação. À Margareth Columa, amiga sempre presente quando o tema é excelência

das versões para a língua inglesa. À Eliane de Albuquerque e Motta, da Gerência de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Fazenda da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro — GRH/SMF/PCRJ, pela parceria técnica e humana durante toda a pesquisa.

Ao meu principal mentor — Prof. Dr. Wilson Moura — que me ajuda e estimula a redefinir meu papel como consultora em gestão de pessoas nas organizações, a partir de reflexões profundas durante todos os encontros.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Dolores Kappel e Paulo Rudolphi, pela generosidade em dedicar seu saber científico de pesquisadores no tratamento e análise estatísticos.

À Andréa Dobbin, Gerente de Recursos Humanos da SMF/PCRJ, por acreditar que uma excelente gestão de pessoas contribui para uma excelente prestação de serviços ao cliente- cidadão.

À Débora Torok, Coordenadora do IPTU da SMF/PCRJ, por acreditar nos objetivos da pesquisa e disponibilizar sua área.

À Fernanda de Souza, por todo o suporte durante todas as fases da elaboração da dissertação, principalmente na digitação e pesquisa bibliográfica.

Minha gratidão a todos os servidores que voluntariamente disponibilizaram seu tempo e boa vontade em participar das pesquisas. A todos aqueles que contribuíram para o seu desenvolvimento desse trabalho.

O presente está cheio de passado e cheíssimo de futuro.

Leibniz

RESUMO

MOREIRA, Maria Lucia de Souza. *Efetividade dos programas de desenvolvimento de equipes e a satisfação do trabalhador*. 2007. 160f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Uma das tendências do comportamento organizacional é o trabalho em e com equipes na busca de soluções de problemas e alcance dos resultados esperados. Organizações de qualquer natureza e tamanho, globais, multinacionais, públicas, privadas, micro, pequenas, médias, não podem mais esperar pelo surgimento de líderes que tragam todas as respostas. O investimento crescente em Programas de Desenvolvimento de Equipes tem sido umas das ações das organizações para aumentar a satisfação, liberar a energia produtiva e criativa das equipes e aumentar sua efetividade. São raras, entretanto, as que avaliam os efeitos desses programas para os resultados da organização e a satisfação da sua força de trabalho. O estudo teve como propósito avaliar até que ponto os programas de desenvolvimento de equipes contribuem para o aumento da satisfação no trabalho e o fortalecimento das equipes. A metodologia partiu de uma pesquisa *ex post facto*, que verificou o grau de satisfação atual e os efeitos do programa de desenvolvimento de equipes em 129 servidores de uma instituição pública, com base no levantamento e análise das percepções relacionadas a variáveis organizacionais, intrapessoais e interpessoais. Os resultados das análises qualitativa e quantitativa indicam efeitos pouco significativos dos programas de desenvolvimento de equipes na satisfação dos sujeitos da pesquisa, pois para 67,7 dos respondentes não houve melhoria nos fatores que influem no seu grau de satisfação, enquanto 17,6% perceberam melhorias e 6,3% consideraram efeito negativo. Os demais ou não sabem ou consideram que não se aplica à sua realidade. A análise indicou necessidade de investigação mais profunda na base de dados. para estabelecer, com maior precisão as causas dos resultados e propor programas que sejam mais efetivos.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Programas de Desenvolvimento de Equipes. Satisfação do Trabalhador. Trabalho em Equipe.

ABSTRACT

MOREIRA, Maria Lucia de Souza. *Effectiveness of team development programs and worker satisfaction*. 2007. 160f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

One of the trends of the organizational behavior is to work with teams when the company is seeking to solve problems and to achieve corporate goals. Organizations of any industry and size, global, multinationals, small, public or private cannot wait for leaders any more to bring all the answers. The team building efforts represent an investment for companies that aim to increase the level of employees' satisfaction, productivity, creativity and also improve final results. However, it is not common to see corporate initiatives which evaluate the effects of this kind of programs as a leverage to company results and satisfaction of the workforce. This study intends to present that team building programs might contribute to employees' satisfactions and to team's performance. The methodology was based on ex post facto research which identified the current level of the employees' satisfaction and the effects of the development programs implemented, considering 129 employees of a public company and taking into account variables related to three different dimensions: organizational, intrapersonal and interpersonal. The results from a qualitative and quantitative perspective pointed out that the team building program effect is not relevant to the satisfaction of these employees, as 67,7% did not identify any improvement on the levers that impact the satisfaction, while 17,6% could notice some improvement and 6,3% considered that the impact was negative. The others do not know or consider that it is not applied to their reality. The figures show that it is necessary to analyze deeper the database to identify precisely the causes of such results and propose other program that might be more effective.

Keywords: Employees Satisfaction. Organizational Climate. Team-work and Team Building Programs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Estrutura multidimensional do projeto.....	25
Quadro 1-	Principais abordagens de conceito de clima organizacional	22
Figura 2-	Ciclo de aprendizagem vivencial.....	27
Quadro 2-	Órgãos componentes da estrutura da Coordenadoria do IPTU.....	33
Quadro 3-	Relação dos participantes das reuniões de grupos focais..	41
Quadro 4-	Roteiro para entrevista com grupos focais	43
Quadro 5-	Distribuição dos participantes por grupos etários e sexo....	46
Quando 6-	Total e percentual de participantes, segundo o setor de lotação na Coordenadoria do IPTU.....	49
Quadro 7-	Grau de satisfação global.....	55
Quadro 8-	Fatores de maior satisfação e insatisfação, segundo as dimensões estudadas	56
Quadro 9-	Efeitos do programa de desenvolvimento de equipes	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Características dos participantes da implantação-piloto.....	36
Gráfico 2 –	Distribuição percentual de servidores do quadro da CIP, segundo a condição de participação na pesquisa	44
Gráfico 3 –	Distribuição percentual dos participantes, segundo a existência do perfil exigido pela pesquisa.....	45
Gráfico 4 –	Distribuição percentual da população por grupos etários.....	46
Gráfico 5 –	Distribuição percentual da população por grupos etários e sexo.	47
Gráfico 6 –	Distribuição da população, segundo o tempo de serviço.....	48
Gráfico 7 –	Distribuição da população, segundo o nível de escolaridade.....	48
Gráfico 8–	Distribuição percentual dos participantes segundo a natureza da atividade.....	50
Gráfico 9–	Distribuição percentual dos participantes de natureza administrativa segundo os cargos	51
Gráfico 10–	Distribuição percentual dos participantes de natureza técnica segundo os cargos.....	52
Gráfico 11–	Distribuição percentual dos participantes que gerenciam equipes.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIP ou F/CIP	Coordenadoria do IPTU
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COMLURB	Companhia Municipal de Limpeza Urbana
DAS	Cargo Comissionado
DE	Programas de Desenvolvimento de Equipes
F/CIP	Coordenadoria do IPTU
GDI/SMF	Gerência de Desenvolvimento Institucional
GRH/SMF	Gerência de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Fazenda
IPLANRIO	Empresa Municipal de Informática
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
ISE	Índice de Satisfação do Empregado
ISS	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI	Imposto sobre Transmissão Bens Intervivos
PCRJ	Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro
SAD	Serviço de Atendimento Descentralizado
SMA	Secretaria Municipal de Administração
SMF	Secretaria Municipal de Fazenda
UN-BC	Unidade de Negócios da Bacia de Campos da Petrobras
DAÍ	Função Gratificada
ATE	Agente de Trabalhos de Engenharia
CAM	Controlador de Arrecadação Municipal

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	15
1	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
1.1	Trabalho em Equipe	17
1.1.1	<u>A Competência Trabalho em equipe</u>	<u>19</u>
1.2	A Satisfação no Trabalho	21
1.2.1	<u>Clima Organizacional: O que é, como vem sendo estudado - pesquisas de climas</u>	<u>21</u>
1.2.2	<u>Dimensões Constitutivas do Clima Organizacional e Pesquisas de Clima</u>	<u>23</u>
1.3	Programas de Desenvolvimento de Equipes (DE)	25
2	OBJETIVOS	30
2.1	Objetivo Geral	30
2.2	Objetivos Específicos	30
3	METODOLOGIA	31
3.1	O Campo Organizacional - A Instituição e o Campo Estudado	31
3.1.1	<u>A Instituição</u>	<u>31</u>
3.1.2	<u>O Campo Estudado - Coordenadoria do IPTU/SMF.....</u>	<u>32</u>
3.2	Desenvolvimento do Instrumento	34
3.2.1	<u>O Questionário.....</u>	<u>38</u>
3.3	Coleta de Dados	40
3.3.1	<u>Aplicação do Questionário</u>	<u>41</u>
3.3.2	<u>Observação Participante</u>	<u>41</u>
3.3.3	<u>Reuniões com grupos focais.....</u>	<u>41</u>
4	RESULTADOS	44
4.1	Características Gerais dos Participantes.....	44
4.2	Grau de Satisfação dos Participantes do Programa de Desenvolvimento de Equipes - Análise Global e por Dimensão	53
4.2.1	<u>Grau de Satisfação Global</u>	<u>54</u>
4.2.2	<u>Grau de Satisfação por Dimensão.....</u>	<u>56</u>

4.3	Efeitos do Programa de Desenvolvimento de Equipes	60
4.3.1	<u>Análise Global dos Efeitos do Programa de Desenvolvimento de</u>	
	<u>Equipes</u>	60
	CONCLUSÕES	62
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICE A - Questionário “Efeitos dos Programas de	
	Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador”	72
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	81
	APÊNDICE C - Relatos dos Participantes das Reuniões de Grupos	
	Focais por Dimensão, segundo o Setor de Trabalho.....	83
	APÊNDICE D - Mudanças Percebidas Após o Programa de	
	Desenvolvimento de Equipes por Dimensão, segundo o Setor de	
	Trabalho	100
	APÊNDICE E - Sugestões para Aumentar a Satisfação no Ambiente	
	de Trabalho por Dimensão, segundo o setor	101
	ANEXO A - Relatório Final do Programa de Desenvolvimento de	
	Equipes Aplicado	116
	ANEXO B - Estrutura da PCRJ	143
	ANEXO C - Instrumento de Pesquisa de Clima — Projeto “Ouvindo	
	quem Faz”	145
	ANEXO D - Organograma do Campo Organizacional - Coordenadoria	
	do IPTU-F/CIP	155
	ANEXO E - Pesquisa Global Workforce Study: como atrair, reter e	
	engajar talentos melhorando o desempenho dos negócios	156

INTRODUÇÃO

Este estudo está diretamente relacionado à minha experiência como profissional em gestão de pessoas em diferentes organizações, como consultora em programas de desenvolvimento gerencial, desenvolvimento de equipes e desenvolvimento de habilidades comportamentais no ambiente organizacional.

O interesse pelo tema surgiu ao implementar projetos de desenvolvimento de equipes para profissionais das plataformas petrolíferas da Unidade de Negócios da Bacia de Campos da Petrobras - UNBC, quando foi constatada a existência de um campo fértil para estudo e análise dos fatores que afetam a satisfação no trabalho e o desempenho das equipes e a consequente lucratividade nesse setor, em uma organização nacional, em processo de internacionalização de suas atividades. Além da produtividade, um dos resultados considerados estratégicos pela empresa é a satisfação do trabalhador. Pesquisas anuais do clima organizacional medem o ISE - Índice de Satisfação do Empregado, sendo um dos critérios utilizados para avaliação do desempenho gerencial. Outro fator que confirmou a importância desse estudo é a demanda crescente de realização de Programas de Desenvolvimento de Equipes em diferentes tipos de organização da administração direta e indireta.

Um fato constatado na minha trajetória profissional e na literatura pesquisada até agora é que, embora seja cada vez maior o quantitativo de empresas investindo em Programas de Desenvolvimento de Equipes como uma das ações para aumentar a efetividade das equipes e, dessa forma, atingir ou superar as metas de produtividade, raras são as que realizam um trabalho de avaliação da efetividade desses Programas para ambas as dimensões - os resultados da organização e a satisfação da sua força de trabalho. Daí o meu interesse em estudar os efeitos dos investimentos nos Programas de Desenvolvimento de Equipes. Interessante saber que atributos essa equipe treinada tem que antes não tinha e que contribui para o aumento da satisfação e consequente melhoria do clima e dos resultados organizacionais.

Embora inicialmente projetado com essa dupla finalidade, a revisão de literatura sobre o fenômeno das equipes e as discussões sobre a complexidade do fenômeno sinalizaram a necessidade de reduzir o foco para o aspecto da

satisfação do trabalhador, deixando as questões ligadas à produtividade e resultados para estudos futuros.

As questões que emergiram a partir das leituras são: Trabalho em equipe, satisfação do trabalho e programas de desenvolvimento de equipes estão relacionados? De que maneira o ambiente organizacional potencializa ou não o grau de satisfação do trabalhador, considerado um dos resultados desejados pelas organizações que querem ter excelência nas suas práticas de gestão de pessoas? Quais são os grandes obstáculos para desenvolver equipes na administração direta? Quais são os problemas identificados possíveis de serem trabalhados em Programas de Desenvolvimento de Equipes? E, principalmente, até que ponto os Programas de Desenvolvimento de Equipes focaram os verdadeiros problemas de satisfação no trabalho?

Pretende-se investigar neste estudo até que ponto os programas de Desenvolvimento de Equipes contribuem para o aumento da satisfação no trabalho.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Trabalho em Equipe

Uma das realidades do comportamento organizacional é que nós precisamos trabalhar em e com equipes na busca de soluções de problemas para atingirmos os resultados esperados.

Com a hipercompetitividade global, nossas organizações atuam num ambiente cada vez mais complexo e mutante. As empresas, de qualquer natureza e tamanho: globais, multinacionais, públicas, privadas, micro, pequenas, médias, não podem mais esperar pelo surgimento de líderes que tragam todas as respostas. O desafio mais crítico passa a ser como liberar a energia produtiva e criativa das equipes como uma estratégia mais efetiva de as organizações adaptarem-se ou mesmo, anteciparem-se às transformações sociais, tecnológicas e informacionais de uma era de turbulência inédita.

Em pleno século XXI, a sobrevivência e o sucesso empresarial dependem cada vez menos de uns poucos indivíduos de grande talento e inteligência e mais do desempenho de equipes ágeis, criativas e eficazes, daí o interesse e a disseminação, cada vez mais crescente no âmbito das organizações, do uso de equipes de trabalho para realização das mais diversas tarefas.

Segundo Puente-Palácios e Carneiro (2005) esse crescimento está sustentado, parcialmente, na crença das vantagens que tais equipes parecem oferecer quanto à efetividade com que permitem o desempenho das atividades, em comparação com os resultados alcançados por indivíduos trabalhando de maneira isolada. É preciso, entretanto, destacar que os resultados de pesquisas empíricas revelam que as equipes de trabalho não são, em todas as situações, melhores do que indivíduos trabalhando independentemente. Esses resultados demonstram que o bom desempenho delas decorre da convergência de um conjunto de variáveis. A esse respeito, outros autores como Gladstein (1984), Hackman, (1987) e Sundstrom, Demeuse e Futrell (1990) (apud Palácios e Carneiro, 2005), consideram que devcm ser levados em conta aspectos relacionados a características dos membros, aos processos ou à dinâmica de funcionamento da equipe e ao suporte oferecido pela organização em que operam.

Para Gladstein, (1984); Hackman, (1987) e Guzzo e Shea, (1992) (apud Palácios e Carneiro, 2005), o funcionamento das equipes como unidades de desempenho nas organizações tem sido investigado cientificamente tendo como referência diversos modelos explicativos, alguns deles originados das teorias do comportamento social, como, por exemplo, no campo da psicologia organizacional. Entretanto os modelos teóricos propostos nesse campo não têm sido sustentados empiricamente ou necessitam de ajustes. A premissa teórica da qual partem esses modelos estabelece que o desempenho das equipes nas organizações deve ser analisado de acordo com a teoria sistêmica e seus três elementos fundamentais: input (variáveis relativas à organização, aos membros da equipe e ao meio ambiente presentes no momento da formação da equipe), processo (variáveis presentes durante a elaboração dos produtos/serviços da equipe) e output (os resultados gerados pelo desempenho da equipe.)

Na literatura existente nesse campo ainda não existem resultados que possam estabelecer com precisão as variáveis que mais influenciam na efetividade das equipes de trabalho. Alguns pesquisadores da área, entretanto, defendem que as variáveis de insumo como tamanho da equipe, disponibilidade de recursos, políticas de recursos humanos, competências e características dos membros, são as que apresentam efeitos mais significativos para explicar a efetividade das equipes (Campion, Papper e Medsker, 1996; Hackman, 1987; Shaw, Dully e Stark, 2000; West e Anderson, 1996). Outros como Gladstein (1984), Hackman (1987), Langfred (1998) (apud Palácios e Carneiro, 2005) sustentam que as variáveis de processo, como as relações interpessoais, o clima social das equipes, as estratégias de gestão do trabalho desenvolvidas pelos membros, são importantes no processo de produção/funcionamento das equipes de trabalho. No que se refere aos resultados, autores como Hackman (1987) e Nadler, Hackman e Lawler (1979) (apud Palácios e Carneiro, 2005) defendem que dois tipos de indicadores devem ser levados em conta: indicadores concretos que consideram o trabalho produtivo, como aumento de produtividade, maior lucratividade, melhoria no índice de satisfação do cliente e indicadores afetivos, como a satisfação e o comprometimento.

Palácios e Carneiro (2005), em revisão de literatura brasileira contendo relatos de pesquisas que tomam como foco de interesse a efetividade das equipes de trabalho, identificaram duas características: a) inexistência de propostas que apresentem modelos teóricos explicativos empiricamente validados e b) precariedade

de instrumentos de mensuração, teórica e psicometricamente válidos para o contexto brasileiro, que forneçam informação confiável sobre as variáveis explicativas do funcionamento das equipes.

1.1.1 A Competência Trabalho em equipe

Diante dos desafios do novo mundo do trabalho em permanente transformação, *trabalhar em equipe* é uma das competências mais valorizadas para a excelência e prosperidade das empresas e para atender à crescente demanda de qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham. Presente em todas as descrições de competências das empresas, que utilizam o modelo de Gestão por Competências no gerenciamento de sua força de trabalho, vem sendo objeto de qualificação dos profissionais nas habilidades e atitudes que a caracterizam.

Em primeiro lugar, é preciso esclarecer que o termo *competência*, amplamente utilizado na gestão organizacional, tem adquirido várias conotações, algumas vezes até mesmo contraditórias. É possível classificar as competências como *humanas ou profissionais* (aquelas relacionadas a indivíduos ou às equipes de trabalho) e *organizacionais* (aquelas inerentes à organização como um todo ou de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências humanas, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001). Competência, portanto, está sendo entendida, como “um atributo relacionado a um indivíduo ou equipe, não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho...Entendem-se *competências humanas* como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agregam valor a pessoas e organizações.” (CARBONE, 2005).

Em segundo lugar, é preciso informar o que estamos considerando como *equipe*. Uma *equipe* pode ser definida como pessoas fazendo algo juntas, sendo que mais importante do que o *algo* é a qualidade do realizar *junto* que importa. Moscovici, F. (2003, pág.14) apresenta a proposta da “Curva de Desempenho de Equipe”, de Katzenbach e Smith (1993), que classifica os grupos em uma das seguintes

cinco posições, de acordo com seu modelo de funcionamento:

- a) *pseudo-equipe*: tipo de grupo que pode definir um trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável;
 - b) *grupo de trabalho*: os membros desse grupo não vêem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo;
 - c) *equipe potencial*: este grupo quer verdadeiramente produzir um trabalho em conjunto. Contudo, os membros precisam de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade, objetivos, produtos e /ou abordagem de tarefa. Devem, ainda, assumir um compromisso efetivo em relação ao resultado grupal;
 - d) *equipe real*: [...] compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através da missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Além disso, os membros *aprenderam a confiar uns nos outros* e assumem plena responsabilidade por seu desempenho,
 - e) *equipe de elevado desempenho*: atende a todos os requisitos de uma equipe real e mais ainda: os seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros.[...] Significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas. [...]
- (MOSCOVICI, F. 2003, pág.14).

Como transformar uma “pseudo-equipe” em uma “equipe de alto desempenho”?

O clima organizacional tem sido apresentado como fenômeno que influencia a satisfação dos membros de equipes de trabalho. A partir de pesquisas empíricas que mostram que o clima percebido pelos membros das organizações pode afetar o desempenho e o comportamento demonstrados. Apesar de tais estudos serem praticamente inexistentes no âmbito específico das equipes de trabalho, um melhor conhecimento dos efeitos do clima no ambiente organizacional poderá contribuir para melhorar a qualidade de vida do ser humano no trabalho, otimizar a performance organizacional e esclarecer as relações entre esse construto e outros fenômenos tanto macro como microorganizacionais. Desse modo, desenvolver um instrumento de avaliação do clima das equipes de trabalho, a partir do qual será possível investigar se o efeito desse construto, no contexto das equipes, é similar ao observado no contexto das organizações, poderá tornar-se contribuição importante para maior compreensão do seu impacto no trabalho em equipe.

1.2 A Satisfação no Trabalho

Teixeira (2002) afirma que a principal razão pela qual as organizações buscam a satisfação do trabalhador é a existência de um consenso no meio empresarial de que empregados satisfeitos produzem mais e, conseqüentemente, alavancam os resultados das empresas. Baseado nesse pressuposto existe um conjunto de sistemas destinados a medir e provocar a satisfação dos empregados. Pesquisas de clima organizacional têm sido amplamente utilizadas para identificar o grau de satisfação e os fatores que nele interferem e, desse modo, estabelecer ações direcionadas a suprir as lacunas nos fatores de insatisfação e fortalecer os fatores de satisfação identificados. A influência que o clima organizacional exerce no comportamento e performance dos trabalhadores e seu reflexo na efetividade da organização fazem com que esse construto seja cada vez mais objeto de investigação por pesquisadores de diferentes áreas de estudo, principalmente no campo da Psicologia Organizacional, onde o estudo do clima organizacional “é uma área em franca expansão” (Laros; Puente-Palácios, 2004, p.113). De acordo com Laros e Puente-Palacios (2004). a publicação crescente de revisões teóricas (Forehand e Gillmer, 1964; James e Jones, 1974; Moran e Volkwein, 1992. Schneider e Reichers, 1983), com a finalidade de estabelecer tanto as características do construto, quanto os seus limites conceituais, aliada a diversas pesquisas teóricas (Verbeke, Volgering, e Hessels, 1998) e empíricas (James e James, 1989; Koys e DeCotiis, 1991), refletem a importância deste campo e indica a necessidade de desenvolvimento de escalas de mensuração estáveis.

1.2.1 Clima Organizacional: O que é, como vem sendo estudado - pesquisas de climas

Koys e DeCotiis, (1991, p.266 (apud Laros e Puente-Palácios, 2004, p.113) definem clima organizacional como fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela. (Koys e Decotis, 1991, p. 266 apud Laros e Puente-Palácios. 2004, p.113)

De acordo com revisão da literatura da área, realizada por Puente-Palácios e Freitas (2006) a concepção, os elementos constitutivos do clima organizacional e as diferentes formas como sua natureza é compreendida vem sofrendo mudanças ao longo do tempo. Dentre as principais abordagens que tratam do conceito de clima organizacional, podem ser citadas a estrutural, a perceptual, a interativa e a cultural, cujas características principais estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais Abordagens do Conceito de Clima Organizacional

ABORDAGENS/AUTORES	DESCRIÇÃO
Estrutural / Forchand e Gilmer, 1964	Clima como fenômeno inerente à organização e resultado de percepções de elementos objetivos da estrutura organizacional, tais como tamanho, tipo de tecnologia, divisão hierárquica, regras de controle do comportamento. Independe das percepções individuais. Desse modo, o clima é definido como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida pelos membros e que influencia seus comportamentos (Litwin e Stinger, 1968); ou como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e reflete como seus membros agem em seus respectivos ambientes (Waters, Roach e Batlis, 1974).
Perceptual / James e Jones (1974)	Clima como fenômeno baseado nas percepções dos membros das organizações.
Interativa / James e Jones (1974)	Clima como fenômeno não só do indivíduo e seus processos internos, como também dos processos de interação entre o indivíduo, os aspectos estruturais da organização, quanto dos indivíduos entre si.
Cultural / Moran e Volkein (1992)	Clima sendo principalmente influenciado pelo macrocontexto que, aliado à abordagem interativa e à maneira como os indivíduos interpretam a realidade, inclui e aprofunda questões referentes às normas, valores ou padrões de desempenho que influenciam as práticas da organização.

Fonte: Puente-Palacios, Katia e Freitas (2006)

A definição oferecida por Koys e DeCotiis (1991, apud Puente-Palacios e Freitas, 2006), é considerada mais satisfatória tendo em vista que além de apontar a função principal do clima, que é guiar comportamentos individuais, destaca suas principais características. Essas mesmas pesquisadoras verificaram que pesquisas deste campo investigam as relações entre clima organizacional e envolvimento (Shadur, Kienzle e Rodwell. 1999; Toulson e Smith, 1994), práticas administrativas (Lin, 1999; Toulson e Smith, 1994), estresse ocupacional (Hemingway e Smith, 1999)

e comportamentos organizacionais e individuais (Brown e Leigh, 1996; Welsh e LaVan, 1981). Em pesquisa realizada com a finalidade de identificar as dimensões constitutivas do clima, tomando como fonte de análise diversos instrumentos de mensuração, Puente-Palacios (2002) encontrou 34 dimensões teóricas defendidas como componentes do clima.

Dessa forma, o clima organizacional pode ser explicado, de acordo com uma abordagem sistêmica, por fatores ligados às dimensões organizacional, interpessoal e intrapessoal. Fatores ligados à dimensão organizacional são as características próprias da organização, não necessariamente relacionadas à sua força de trabalho, mas que a influenciam, como: cultura, ideologia, estrutura organizacional, visão e missão organizacionais, planejamento estratégico, políticas de gestão de pessoas (reconhecimento, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, oportunidade de carreira, qualidade de vida, saúde e segurança, ambiente físico, carga de trabalho e outros); Fatores ligados à dimensão interpessoal são elementos vinculados à interação entre os membros da organização, como relacionamento interpessoal, dentro e fora do ambiente da organização, liderança, trabalho em equipe, comunicação institucional e informal (comunicação direta entre os membros); Fatores relacionados à dimensão intrapessoal são os atributos pessoais, inerentes a cada membro da organização como comprometimento, dedicação, satisfação, compatibilidade de crenças e valores, uso do potencial e das competências, orgulho da empresa e outros.

O presente estudo foi conduzido de acordo com essa abordagem sistêmica e multidimensional.

1.2.2 Dimensões Constitutivas do Clima Organizacional e Pesquisas de Clima

Existe grande quantidade de dimensões defendidas como componentes do clima organizacional. Puente-Palacios (2002) realizou pesquisa com o objetivo de identificar as dimensões constitutivas do clima organizacional, a partir da análise de diversos instrumentos de mensuração. Encontrou 34 dimensões teóricas defendidas por, pelo menos, um autor, como componentes do clima. Muitos dos quais apontados como componentes são, de fato, construtos teoricamente diferentes do clima organizacional. Mais recentemente, Martins et al. (2004, apud Puente-Palacios e

Freitas, 2006), em uma revisão de literatura realizada para o desenvolvimento e validação de uma escala de clima organizacional, observaram que instrumentos psicometricamente validados tinham componentes semelhantes, como recompensa, segurança e riscos, inovação, reconhecimento e feedback, flexibilidade, coesão, relacionamento entre superior e empregado, controle, suporte do chefe, liderança, clareza e promoções, pressões no trabalho, apoio e autonomia. Esses componentes estão presentes em mais de 80% dos instrumentos identificados na revisão de literatura realizada por esses autores.

Em relação ao papel desempenhado pelo clima, relatos de pesquisas empíricas evidenciam a relação entre o construto clima organizacional e comprometimento, envolvimento, esforço e performance, satisfação, rotatividade, absenteísmo, critérios de efetividade e práticas administrativas na organização (Toulson e Smith, 1994; Brown e Leigh, 1996; Keller e Kedia, 1996; Lin, 1999 (apud Puente-Palacios, 2004).

Diante da necessidade de desenvolver instrumentos de mensuração que possibilitem a obtenção de resultados que possam ser generalizáveis nesse campo de conhecimento. Laros e Puente-Palacios (2004) realizaram estudo com base nas respostas dadas por 61.349 respondentes ao diagnóstico do clima organizacional realizado por uma instituição financeira, em nível nacional. Os resultados do estudo indicaram que, os fatores Comprometimento Organizacional, Carga de Trabalho, Suporte Material parecem estar medindo aspectos menos centrais do construto, enquanto os fatores Gerenciamento das Relações Interpessoais, Trabalho em Equipe, Valorização do Trabalho e Expectativas de Desempenho parecem constituir-se nos aspectos centrais do construto clima organizacional.

Por outro lado, pesquisas de clima organizacional nas empresas consideram, de uma maneira geral, com alterações de acordo com o tipo de negócio, as seguintes variáveis: suporte oferecido pela organização, políticas e práticas de gestão de pessoas como reconhecimento e recompensa, relação com o trabalho, remuneração, benefícios, saúde e segurança na empresa, treinamento e desenvolvimento, oportunidades de carreira, comprometimento com a empresa, valores, conhecimento dos objetivos da organização, missão organizacional, processos de tomada de decisões, processos e metas de qualidade, relacionamento interpessoal, clareza e abertura na comunicação interna, políticas de gestão de pessoas e espírito de equipe, comunicação e liderança.

Mas pesquisar apenas não basta. Mais importante é a gestão do clima organizacional como uma responsabilidade estratégica das lideranças e do corpo gerencial, a partir dos resultados da pesquisa, implementando ações com vistas a construir um excelente ambiente organizacional e, principalmente, avaliar os resultados das ações implementadas.

Dessa forma, o presente estudo foi estruturado para levantar e analisar informações sobre os efeitos dos programas de desenvolvimento de equipes de servidores de uma instituição pública da esfera municipal e seu grau de satisfação em relação a fatores ligados às dimensões organizacional, interpessoal e intrapessoal, o que o torna coerente com a abordagem multidimensional escolhida e os estudos e pesquisas dos construtos estudados: equipes, trabalho em equipe, clima organizacional, satisfação no trabalho e programas de desenvolvimento de equipes e o modelo multidimensional proposto, como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Estrutura Multidimensional do Projeto



Fonte: Elaborado pela autora (2007)

1.3 Programas de desenvolvimento de equipes (DE)

O homem é por definição, um animal gregário; vive em grupos e atua por intermédio destes. Só muito recentemente, porém, as empresas acordaram para o fato de que o trabalho de equipe pode ser potencializado e tornado mais eficaz e sinérgico. Daí o interesse crescente das organizações que buscam as melhores práticas de gestão de pessoas em desenvolver a competência Trabalho em Equipe.

O investimento das empresas em programas direcionados ao fortalecimento das equipes surge como uma das ações da área de recursos humanos para aumentar os índices de satisfação dos empregados, medidos nas pesquisas de clima organizacional. Programas de Desenvolvimento de Equipes (DE) têm sido realizados, portanto, para solucionar os problemas identificados nas pesquisas de clima e transformar coletivos, “sem espírito de equipe” em equipes “com espírito de equipe”. Espírito de Equipe, nesse estudo, é definido como a capacidade que os membros de uma equipe possuem de “cooperar, dar apoio, em um ambiente de confiança, com alta qualidade de relacionamento e de nível da liberdade de expressão entre os membros da equipe, com troca de ensinamentos e informações e possibilidades de aprendizagem entre eles.” (MOREIRA, 2004). A principal finalidade dos programas de DE, portanto, é aumentar a efetividade de um grupo de pessoas que necessita trabalhar colaborativamente para alcançar resultados.

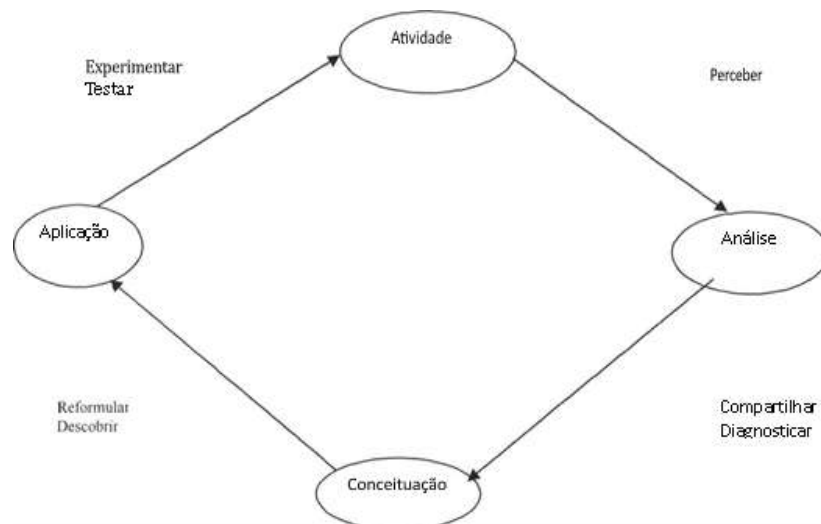
O programa de Desenvolvimento de Equipes - DE é definido como “uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização”, que consiste no desenvolvimento e aplicação de programas educacionais dirigidos a “grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas” [...] O alicerce fundamental do DE é o Desenvolvimento Interpessoal” [...], pois “um grupo dificilmente trabalhará como equipe se não desenvolver razoável competência interpessoal. Os processos grupais decorrem de relações e trocas entre as pessoas.” (MOSCOVICI, F., 2003. p.15). Outros autores como Garvin (1993) entendem Desenvolvimento de Equipes como momento (tempo) de aprendizagem sistematizada dentro das organizações, inacabado e constante. no qual as equipes adquirem ou aumentam sua capacidade de criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, através do conhecimento compartilhado de forma coletiva. Para Milioni (2003, p.63), o desenvolvimento de equipes é

[...] o termo utilizado para o conjunto de ações tomadas, de treinamento de competência interpessoal, a fim de desenvolver a efetividade de um grupo, ou seja, para que este alcance um bom índice de trabalho em equipe. O desenvolvimento de equipe é ação muito utilizada no treinamento gerencial, assim como nos programas de Desenvolvimento Organizacional (DO). (MILIONI, 2003, p.63)

De modo geral, os programas adotam metodologia vivencial, participativa e dinâmica, e utilizam conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, jogos, fábulas,

simulações, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. (CRESCO, 2003, p.142) considera o ciclo de aprendizagem vivencial como metodologia que produz “melhores resultados de mudança comportamental, utilizando o potencial de aprendizagem em grupo na aquisição de informações e habilidades”. O ciclo de aprendizagem vivencial, conforme representado na Figura 2 é composto de quatro fases: a primeira consiste em uma atividade experienciada pelo grupo, com foco nas habilidades que se deseja desenvolver; na segunda fase é realizado um processo de análise dos resultados pelo grupo, pautada na verbalização e compartilhamento de sensações e sentimentos experimentados durante a vivência; a seguir, o grupo é convidado a indicar os fatores facilitadores e dificultadores para o alcance (ou não) do resultado na atividade, fundamentado na Teoria de Campo de Forças e o modelo de pesquisa-ação de Kurt Lewin; em um terceiro momento, procede-se à uma análise comparativa do resultado dessas análises com a situação real, com indicação dos insights, aprendizagens e sugestões de ações para aplicação no trabalho. As habilidades a serem desenvolvidas pelos programas de DE podem ser agrupadas em dois tipos: habilidades de diagnóstico e habilidades interpessoais, que se intercalam, formando ciclos integrados de análise de funcionamento e de correção ou melhoria desse funcionamento. Todo esse ciclo é conduzido por facilitadores internos ou consultores externos.

Figura 2 — Ciclo de Aprendizagem Vivencial em Grupo



Fonte: Crespo (2003)

Desenvolver equipes pressupõe mudança de comportamento, trabalho complexo, árduo, permanente e que necessita de um programa extensivo, composto por vários eventos. Sendo um processo de aprendizagem de pessoas em grupo, não comporta um encerramento nem um evento isolado.

Algumas condições precisam estar presentes para que um programa de DE alcance os resultados desejados, dentre elas Moscovici, F. (2003, p.106), considera:

a) o grau de motivação do líder e dos demais membros do grupo, como primeira e decisiva condição para efetiva participação e engajamento no programa; b) a consciência da necessidade de melhoria do funcionamento atual do grupo, pelo surgimento de sintomas esporádicos, de sensações vagas de insatisfação no trabalho e de funcionamento deficiente do grupo; c) a alocação e disponibilidade de tempo pela organização para os programas, por considerá-los investimento e não despesa; d) disponibilidade de recursos técnicos e financeiros; e) apoio e comprometimento da alta administração; e f) garantia de continuidade, mesmo em organizações em que ocorre descontinuidade administrativa, como é o caso do campo organizacional estudado .

A estratégia de implantação dos programas de DE varia de acordo com o modelo adotado pela empresa. Algumas utilizam encontros com a duração de 24 horas, distribuídas em três dias de 08 horas, para equipes multifuncionais compostas de, no máximo, 30 participantes. Em outras, o programa inclui workshops intermediários para consolidação das sugestões geradas nos programas de treinamento. Podem ser realizados fora do ambiente de trabalho, algumas vezes fora do município de moradia dos participantes, visando possibilitar contatos em atividades sociais e de integração, fora das previstas no programa, com horário de almoço prolongado de, aproximadamente, três horas, com a mesma finalidade.

Grande parte das organizações recorre a consultores externos, com metodologias específicas. que atuam como facilitadores do processo, a partir de uma intervenção mais isenta, com novas abordagens e ideias para as soluções dos problemas diagnosticados. Este foi o caso da instituição pesquisada. O ANEXO A contém o relatório final da consultoria responsável pelo desenvolvimento e aplicação do programa aplicado, detalhando a metodologia utilizada e temas abordados. Os programas de DE são utilizados tanto intragrupos (dentro de cada equipe) como intergrupos (entre os diferentes setores), para integrar, identificar e solucionar

conflitos, facilitar o fluxo de informações, otimizar a comunicação e remover as barreiras das performances humanas e organizacionais.

Quanto à avaliação dos resultados, é grande a dificuldade de encontrar estudos sobre os efeitos dos Programas de DE nas equipes, na satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, nos resultados das empresas. Os problemas da avaliação confiável persistem até hoje, apesar do interesse crescente e do avanço técnico de tecnologias de mensuração. Moscovici (2003, p.114) sintetiza bem essa dificuldade, ao afirmar que, “o problema de avaliação dos processos psicossociais de mudança e de desenvolvimento está longe de ser resolvido. Algum dia o será?”.

2 OBJETIVOS

“O ser humano é capaz de realizar coisas espantosas, desde que tenham um sentido para ele”.

C. G. Jung

2.1 Objetivo Geral

Analisar os efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes no grau de satisfação no trabalho.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os efeitos dos programas de desenvolvimento de equipes na transformação da equipe.
- Identificar as condições em que os Programas de Desenvolvimento de Equipes são mais efetivos.
- Propor medidas de melhoria nos Programas de Desenvolvimento de Equipes para a organização que está sendo analisada.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa ex post facto, realizada em uma instituição pública municipal – a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro — PCRJ, onde os sujeitos da pesquisa participaram de programas de desenvolvimento de equipes. Para o desenvolvimento deste estudo utilizaram-se abordagens quantitativa e qualitativa. Em relação à quantitativa utilizou-se a técnica de questionário para o levantamento nas informações no campo. Na abordagem qualitativa utilizaram-se reuniões de grupos focais, análise das respostas qualitativas solicitadas no questionário e a técnica de observação-participante.

Os focos que nortearam o estudo foram: o grau de satisfação atual dos sujeitos e os efeitos do programa de desenvolvimento de equipe. Foi construído um instrumento específico (Questionário “Efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador”) para a coleta de dados, em função das características do campo organizacional escolhido, conforme apresentado no Apêndice A.

3.1 O Campo Organizacional - A Instituição e o Campo Estudado

3.1.1 A Instituição

A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - PCRJ é uma instituição brasileira, da administração direta na esfera municipal. Possui em sua estrutura 32 (trinta e dois) órgãos da Administração Direta, 05 (cinco) Fundações, 11 (onze) Empresas Públicas e 02 (duas) Autarquias e uma Ouvidoria, relacionadas no ANEXO B.

A inserção no campo para fins da pesquisa foi viabilizada pela Gerência de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Fazenda-GRH/SMF, para a qual a pesquisadora presta serviços como consultora em programas de natureza comportamental como motivação e comprometimento no trabalho, desenvolvimento gerencial e desenvolvimento de equipes. A parceria estabelecida possibilitou o acesso às informações e documentos e a definição do campo mais adequado aos objetivos do estudo.

A realização de programas de desenvolvimento de equipes surgiu como uma das ações da GRH/SMF, para o Projeto “Qualidade de Vida do Servidor da Secretaria Municipal de Fazenda”, após análise dos resultados da pesquisa de clima realizada pela Gerência de Desenvolvimento Institucional - GDI/SMF — denominada Projeto “Ouvindo Quem Faz”, em 2004 e 2005.

Os principais objetivos da pesquisa de clima “Ouvindo Quem Faz”, foram: a) identificar os fatores limitadores do desempenho em cada setor; b) detectar oportunidades de melhoria de métodos e rotinas de trabalho; c) promover treinamento adequado de modo a fortalecer e atualizar o conhecimento. O instrumento de coleta de dados utilizado constituiu-se de 23(vinte e três) perguntas, considerando as variáveis: entrosamento e comunicação, características da gestão, métodos e rotinas de trabalho; treinamento e problemas, causas e soluções. (ANEXO C).

A implantação-piloto do Projeto “Ouvindo Quem Faz” foi iniciada na Coordenadoria do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana do IPTU-CIP, mais conhecida pelos servidores e em documentos internos, como Coordenadoria do IPTU (ou F/CIP ou CIP), porque possuía o maior quantitativo de servidores (262) e era percebida, à época do projeto, como a pior área para se trabalhar na Secretaria Municipal de Fazenda-SMF.

A Secretaria Municipal de Fazenda—SMF realizou Programas de Desenvolvimento de Equipes para, aproximadamente, 500 (quinhentos) servidores das áreas do IPTU, ITBI - Imposto sobre Transmissão Bens Intervivos e ISS - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, no período de julho de 2005 a novembro de 2006. Dentre esses três órgãos a F/CIP foi o campo organizacional escolhido para iniciar o programa de desenvolvimento de equipes em função de dois critérios básicos: a) órgão que apresentou maior índice de insatisfação no Projeto “Ouvindo quem Faz”, pesquisa realizada antes do Programa e b) órgão com expressivo quantitativo de servidores da Secretaria Municipal de Fazenda — SMF que participaram do programa de desenvolvimento de equipes (212 pessoas).

3.1.2 O Campo Estudado - Coordenadoria do IPTU/SMF

A Coordenadoria do IPTU ou F/CIP, como é identificada nos relatórios disponibilizados pela GRH/SMF, tem como principal competência “planejar, coordenar, executar, controlar e avaliar as atividades de administração tributária e

fiscal em relação ao IPTU e às taxas incidentes sobre os bens imóveis” localizados na cidade do Rio de Janeiro.

A CIP é subdividida em 25 órgãos, distribuídos de acordo com o organograma descrito no ANEXO D. O Quadro 2 a seguir relaciona os órgãos que a compõem.

Quadro 2 - Órgãos Componentes da Estrutura da Coordenadoria do IPTU

1. CIP-0.1- SAD — Lagoa - Serviço de Atendimento Descentralizado Lagoa
2. CIP-0.2- SAD — Botafogo - Serviço de Atendimento Descentralizado Botafogo
3. CIP-0.3- SAD — Tijuca - Serviço de Atendimento Descentralizado Tijuca
4. CIP-0.4-SAD — Ramos - Serviço de Atendimento Descentralizado Ramos
5. CIP-0.5-SAD — Madureira - Serviço de Atendimento Descentralizado Madureira
6. CIP-0.6-SAD — Barra da Tijuca - Serviço de Atendimento Descentralizado Barra da Tijuca
7. CIP-0.7-SAD — Jacarepaguá - Serviço de Atendimento Descentralizado Jacarepaguá
8. CIP-0.8- SAD — Bangu - Serviço de Atendimento Descentralizado Bangu
9. CIP-0.9- SAD — Campo Grande - Serviço de Atendimento Descentralizado — Campo Grande
10. CIP-0.10-SAD — Santa Cruz - Serviço de Atendimento Descentralizado Santa Cruz
11. CIP-0.11-Serviço de Apoio Técnico — Centro
12. CIP-I-Divisão de Fiscalização — Centro
13. CIP-I-Divisão de Fiscalização/Força Tarefa — Centro
14. CIP-2-Divisão de Atendimento e Controle Processual — Centro
15. CIP-2.1-Serviço de Apoio Operacional — Centro
16. CIP-2.2-Serviço de Distribuição e Arquivo — Centro
17. CIP-3-Divisão de Cobrança — Centro
18. CIP-3.1-Serviço de Emissão de Certidões — Centro
19. CIP-4-Divisão de Análises Técnicas — Centro
20. CIP-5-Divisão de Recadastramento — Centro
21. CIP-6 Divisão de Controle Cadastral — Centro
22. CIP-6-Divisão de Controle Cadastral/Força Tarefa
23. C25 CIP-6.2-Serviço de Cadastro de Logradouro e Imóveis Territoriais — Centro
24. CIP-6.2-Serviço de cadastro de Logradouro e Imóveis Territoriais — Centro

Fonte: Documentos fornecidos pela Coordenadoria do IPTU e GRH/SMF (2007)

A força de trabalho da CIP é composta, em sua maioria, por servidores admitidos em Concurso Público (Lei 94/79-Estatuto do Funcionário Municipal) e profissionais cedidos de empresas públicas municipais como a Companhia Municipal de Limpeza Urbana-COMLURB e Empresa Municipal de Informática-IPLANRIO, regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho-CLT. O regime de trabalho é de 40 (quarenta) horas semanais, no horário comercial, com repouso remunerado nos fins-de-semana.

A CIP tem duas formas de atuação, uma centralizada, no balcão das Regionais e da Sede da PCRJ e outra descentralizada, nos Serviços de Atendimento Descentralizado-SADs, que funcionam em 11 (onze) bairros das zonas norte, sul e oeste da cidade do Rio de Janeiro e em quiosques de atendimento nos shoppings centers da cidade do Rio de Janeiro. Nos shoppings também são atendidos outros serviços da SMF, como o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza-ISS e o Imposto sobre Transmissão Bens Intervivos-ITBI.

3.2 Desenvolvimento do Instrumento

O desenvolvimento do instrumento de pesquisa demandou uma série de etapas, visando maior adesão dos servidores e maior qualidade das informações fornecidas, relacionadas a seguir:

Primeira - Reuniões iniciais com profissionais da Gerência de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Fazenda - GRH/SMF

Segunda - Reuniões com a Coordenadoria do IPTU-CIP

Terceira- Implantação-piloto do Instrumento de Coleta de Dados

Quarta - Realização de Palestra para todos os Servidores da CIP

Quinta - Reunião com todo o Corpo Gerencial

A seguir a descrição das atividades e objetivos de cada uma:

Primeira Etapa - Reuniões iniciais com profissionais da Gerência de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Fazenda - GRH/SMF.

As reuniões iniciais com a GRH/SMF possibilitaram o acesso a informações relativas ao campo organizacional: estrutura e funcionamento da Prefeitura, da Secretaria Municipal de Fazenda e da CIP; estrutura, metodologia e relatório final do Programa de Desenvolvimento de Equipes realizado; instrumento e resultados do Projeto “Ouvindo Quem Faz”. Como resultado obteve-se a delimitação do campo mais adequado, em função das características requeridas para o estudo.

Segunda Etapa - Reuniões com a Coordenadora da CIP

Essas reuniões visaram esclarecer, para a nova Coordenadora da CIP, que assumiu a função há um ano e três meses, os objetivos do estudo, a duração e as condições necessárias para sua realização, os aspectos éticos envolvidos na pesquisa com seres humanos e obter aprovação e a disponibilidade dos diferentes setores para sua realização.

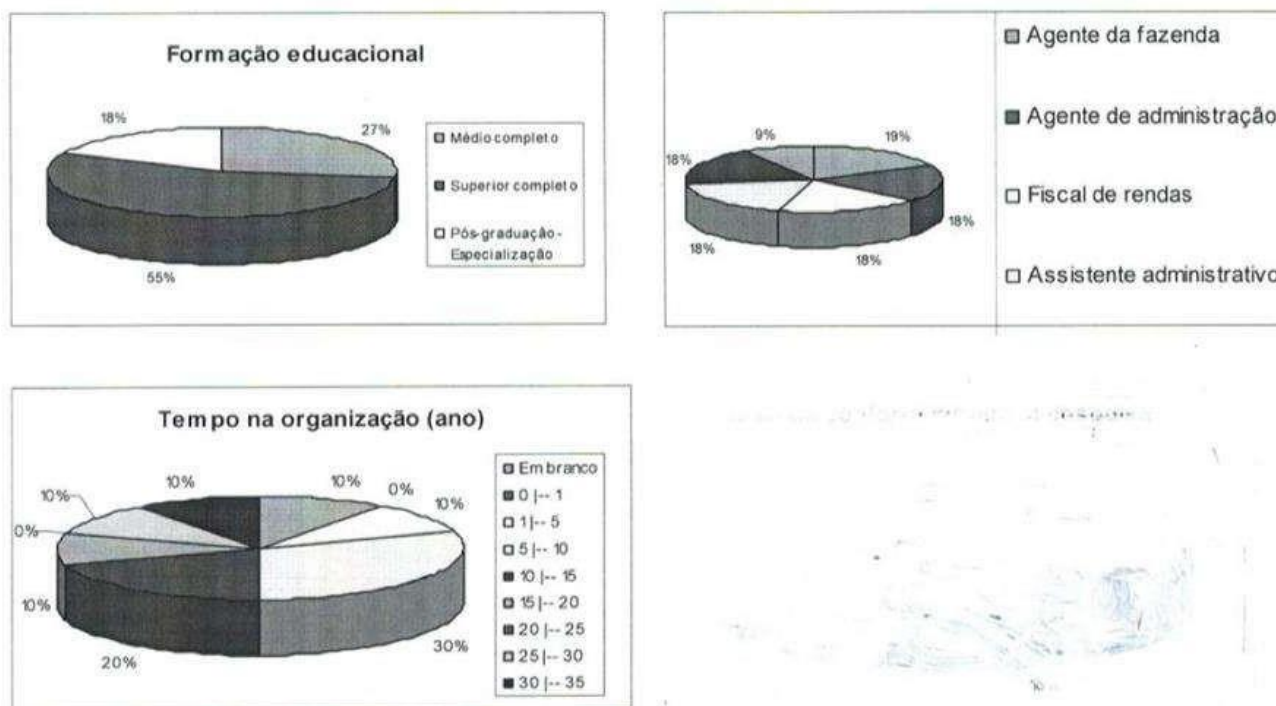
Terceira Etapa - Implantação-piloto do Instrumento de Coleta de Dados

A implantação-piloto do questionário, com preenchimento prévio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foi uma etapa fundamental no processo, pois indicou a necessidade de total reformulação desses instrumentos, com vistas à melhor compreensão e facilidade de preenchimento pelos sujeitos da pesquisa e maior coerência com a principal finalidade do estudo: avaliar os efeitos do programa de desenvolvimento de equipes nas equipes e na satisfação do trabalhador.

Vale ressaltar que apenas 11 (onze) servidores compareceram à implantação-piloto. Relatos dos participantes permitiram perceber sinais de insatisfação com as práticas gerenciais de comunicação, pois, apesar de toda correspondência esclarecer que a participação seria voluntária, a informação por eles recebida era de obrigatoriedade e segundo o critério: gostou ou não gostou do programa. Além disso, não sabiam exatamente o que estavam fazendo ali, tendo sido informados de que “tinha uma reunião para dizer quem tinha gostado e quem não tinha gostado do treinamento”. Um dos participantes, visivelmente irritado, ao receber a confirmação de que sua participação seria voluntária, escolheu não participar.

Os gráficos apresentam as principais características pessoais e funcionais dos participantes da implantação-piloto.

Gráfico 1 - Características dos participantes da implantação- piloto



Fonte: Pesquisa – Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador (2007)

Como resultado, o questionário foi totalmente reformulado na forma, na escala utilizada para avaliação e nas variáveis pesquisadas, em função das sugestões obtidas na implantação—piloto, mantendo-se sempre a estrutura do modelo teórico multidimensional adotado.

Quarta Etapa - Realização de Palestra para todos os Servidores da CIP

Diante dos fatos observados durante as etapas anteriores, foi realizada uma palestra com o tema “Satisfação e Trabalho: realidade ou ficção?” para toda a Coordenadoria do IPTU. Nela foram apresentados os resultados da implantação-piloto e temas como fatores que interferem na satisfação do trabalhador e os conceitos de trabalho em equipe, clima organizacional e programas de desenvolvimento de equipes. Os principais objetivos da palestra foram: obter maior adesão ao estudo;

informar diretamente aos servidores a finalidade, as etapas, os resultados e benefícios da pesquisa; orientar quanto aos aspectos éticos ligados a pesquisas envolvendo seres humanos; reforçar o caráter de participação voluntária e anônima, minimizando possíveis distorções e ruídos na comunicação; ampliar a discussão sobre o tema satisfação e trabalho e compatibilizar os objetivos do estudo com os interesses e condições de trabalho dos servidores da Coordenadoria.

A pesquisadora percebeu bastante hostilidade dos participantes. Reações e comentários irônicos e de descontentamento da maior parte dos servidores presentes (aproximadamente 60 pessoas), indicaram, também nessa etapa, atitudes visíveis de irritação e insatisfação. Relatos de práticas gerenciais ameaçadoras e de obrigatoriedade de participação, atitude ostensiva de fiscalização de frequência pela Coordenadora, relatos de descrença nas ações da Instituição após as pesquisas de clima realizadas até então indicaram clima bastante desfavorável na CIP e em relação ao estudo. Todos esses indicadores geraram a necessidade de realizar uma reunião com todo o corpo gerencial, com a presença de representantes de cada órgão da Coordenadoria, quinta etapa do processo.

Quinta Etapa - Reunião com todo o Corpo Gerencial

A necessidade de uma quinta etapa - reunião gerencial, com a presença de gestores de cada órgão da CIP - realizada antes da aplicação do questionário, surgiu em função da percepção pela pesquisadora de sinais visíveis de insatisfação, irritação e descrença dos servidores e relatos dos participantes nas primeiras fases, evidenciando distorções no entendimento da pesquisa e, principalmente, no critério de participação voluntária, pois até esse momento, os servidores eram “obrigados” a participar. Os principais objetivos foram, portanto, esclarecer sobre todo o processo e resultados esperados, apresentar o modelo do questionário e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, identificar possíveis focos de resistência, e, principalmente, aumentar a possibilidade de adesão dos gestores ao compartilhar a decisão da estratégia a ser adotada na aplicação, principalmente por terem um papel de formadores de opinião. Como resultado, decidiu-se que a aplicação seria realizada em reuniões com os servidores de cada setor da CIP, nos seus locais de trabalho, conduzidas pela pesquisadora com a presença dos gerentes em cada uma delas.

3.2.1 O Questionário

O Questionário “Efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador” (APÊNDICE A) foi estruturado em sete blocos: Bloco 1 Características Pessoais; Bloco 2 - Características Funcionais; Bloco 3 - Ambiente De Trabalho; Bloco 4 - Relação Com O Seu Trabalho; Bloco 5 — Atuação Das Pessoas Que Trabalham Com Você; Bloco 6 — Práticas Gerenciais E Bloco 7 - Recado Final.

A principal finalidade do BLOCO 1 - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS - foi mapear os dados demográficos da população estudada como: sexo, faixa etária, raça, situação conjugal e quantitativo de filhos, nível de instrução e dados sobre endereço e tempo gasto na locomoção para o trabalho, para melhor análise da dimensão intrapessoal.

No BLOCO 2 – CARACTERÍSTICAS FUNCIONAIS – buscou-se coletar dados relativos ao cargo e setor de trabalho, exercício de função gerencial com equipes sob sua subordinação e local de trabalho, considerados relevantes para a análise da dimensão organizacional.

O BLOCO 3 - AMBIENTE DE TRABALHO - levantou o grau de satisfação relativo às principais variáveis da dimensão organizacional como benefícios, reconhecimento e recompensa, remuneração, saúde e segurança na empresa e treinamento e desenvolvimento e a qualidade do serviço prestado.

Na variável benefício buscou-se avaliar os benefícios (saúde, educação, lazer, previdenciário, pensões, anuênios, estabilidade, por exemplo) oferecidos aos empregados e o nível de informação dos empregados sobre os benefícios.

A variável reconhecimento e recompensa abordou o nível de informação e vivência das práticas de reconhecimento e recompensa da Instituição e sobre os critérios para a concessão de melhorias salariais. Focou a diferenciação da avaliação e da recompensa com base na contribuição pessoal do empregado e o recebimento de elogios pela qualidade do trabalho realizado.

A variável remuneração abordou o nível de informação dos empregados sobre as práticas de remuneração da Instituição, a compatibilidade entre a remuneração recebida e as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho realizado, além da consistência entre a remuneração na Instituição (na Coordenadoria e em

comparação com as dos demais órgãos da PCRJ) e a remuneração praticada no mercado para trabalhos similares.

A variável saúde e segurança na empresa considerou as condições do local de trabalho, a existência de recursos materiais, equipamentos e instalações adequados para a realização das tarefas, a adequação das medidas de segurança adotadas e a adoção de práticas para promover a saúde dos empregados no ambiente de trabalho.

A variável treinamento e desenvolvimento focou a existência de planos e de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para todos os servidores, a adequação dos programas à realidade de trabalho, a possibilidade do servidor participar do levantamento de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento, a existência de oportunidades para utilizar na prática os conhecimentos adquiridos em treinamentos e a efetiva realização dos planos de treinamento e desenvolvimento negociados.

A variável qualidade do serviço prestado levantou a percepção dos respondentes relacionadas à imagem externa (percepção do contribuinte) e interna (outros setores da CIP, da SMF e da PCRJ) dos serviços prestados pelo setor onde atuam.

O BLOCO 4 – RELAÇÃO COM O SEU TRABALHO – levantou o grau de satisfação a variável relação com o trabalho, definida como a identificação do servidor com a atividade que ele realiza na empresa, focando o seu gosto pelo que, faz a importância que atribui ao seu trabalho, as possibilidades de utilizar seus conhecimentos nas tarefas realizadas, o atendimento a necessidades básicas e de desenvolvimento profissional, de relacionamento e de desenvolvimento pessoal a partir do trabalho, considerados os principais aspectos na dimensão intrapessoal.

Vale ressaltar que, a partir do BLOCO 4, além do grau de satisfação, levantou-se também a percepção dos servidores quanto aos efeitos do programa de desenvolvimento de equipe na relação com o trabalho, no trabalho em equipe e nas práticas gerenciais, BLOCOS 4, 5 e 6, respectivamente.

Nos próximos blocos, você indicará seu grau de satisfação em relação a vários fatores e, depois, informará o efeito do Programa de Desenvolvimento de Equipes que você participou.

O BLOCO 5 – ATUAÇÃO DAS PESSOAS QUE TRABALHAM COM VOCÊ – avaliou a variável trabalho em equipe, definida como a cooperação, o apoio, a confiança, a qualidade do relacionamento e o nível da liberdade de expressão entre

os membros da equipe, a troca de ensinamentos e informações e as possibilidades de aprendizagem entre eles, informações consideradas relevantes para a análise da dimensão interpessoal – eu-outros. Também nesse bloco buscaram-se informações sobre a distribuição do trabalho entre os membros da equipe e a crença pessoal relacionada à equipe como uma das fontes de satisfação no trabalho e aos programas de desenvolvimento de equipes como meio de melhorar a qualidade do trabalho em equipe.

O BLOCO 6 — PRÁTICAS GERENCIAIS - levantou informações sobre a variável liderança definida como a atuação dos gerentes (de forma direta ou através de delegação) junto aos membros das equipes, focando a capacidade e a disponibilidade dos mesmos para proverem as informações necessárias, fornecerem informações e recursos para a atuação da equipe, atuarem de forma participativa, justa e confiável e estimularem o desenvolvimento de suas equipes. As informações coletadas nesse bloco em conjunto com as obtidas no BLOCO 5 contribuíram para a análise da dimensão intrapessoal.

No BLOCO 7 – RECADOS FINAIS - duas questões abertas, de natureza qualitativa, objetivaram especificar as mudanças percebidas após o programa de desenvolvimento de equipe e levantar sugestões de melhoria para aumentar a satisfação no ambiente de trabalho.

Todo o questionário foi elaborado buscando manter a coerência com o principal objetivo do estudo e com a abordagem multidimensional apresentada na Figura 1. A dimensão organizacional foi obtida nos BLOCOS 2 e 3; a dimensão intrapessoal nos BLOCOS 1 e 4 e a dimensão interpessoal nos BLOCOS 5 e 6, respectivamente.

Vale ressaltar que o questionário contemplou todas as questões levantadas na pesquisa de clima “Projeto Ouvindo Quem Faz”, realizada em 2004 e 2005 (ANEXO C).

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados dividiu-se em três etapas: 1ª. aplicação do questionário “EFEITOS DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE E A SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR” (APÊNDICE A) e do “TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO” (APÊNDICE B), 2ª. observação participante e 3ª. realização de reuniões de grupos focais.

3.3.1 Aplicação do Questionário

O questionário foi aplicado diretamente pela pesquisadora, em 166 servidores, totalizando quatorze reuniões (sete na sede e sete nos Serviços de Atendimento Descentralizados—SADs).

3.3.2 Observação Participante

Durante todas as fases da pesquisa — quantitativa e qualitativa — a pesquisadora procurou colocar-se na perspectiva dos sujeitos, o que foi facilitado pelo fato de pertencer ao funcionalismo público na condição de aposentada, tendo tido as mesmas experiências dos participantes em muitos dos aspectos presentes em instituições das esferas públicas estaduais e federais, além de ter atuado como consultora em programas de desenvolvimento gerencial e comportamental (motivação e comprometimento) para muitos dos sujeitos da pesquisa. Dessa forma, os contatos estabelecidos, após as resistências iniciais, foram caracterizados por um ótimo rapport, com atitudes de colaboração e abertura ao exporem suas ideias, reclamações e sugestões. E este conteúdo qualitativo foi o principal resultado dessa observação, que ocorreu de forma assistemática.

3.3.3 Reuniões com grupos focais

Para o desenvolvimento desta atividade, foram realizadas quatro reuniões com servidores de diferentes setores, totalizando 19 (dezenove) participantes, conforme descritos no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 — Relação dos participantes das reuniões de grupos focais

	das 09h às 10h30	das 13h às 14h30
CIP-04-Ramos	Fiscal de Rendas (04/06/2007)	—
CIP-1	Fiscal de Rendas (06/06/2007)	Fiscal de Rendas (06/06/2007)
Força Tarefa	Sem identificação do cargo (06/06/2007)	—

	das 09h às 10h30	das 13h às 14h30
CIP-2	Sem identificação do cargo (04/06/2007)	—
CIP 2.2	Sem identificação do cargo (04/06/2007 e 06/06/2007))	—
CIP-3	Sem identificação do cargo (04/06/2007)	Sem identificação do cargo (04/06/2007)) Agente de Fazenda (06/06/2007)
CIP-3.1	Sem identificação do cargo (06/06/2007)	Agente Administrativo (06/06/2007)
CIP-4	—	Fiscal de Rendas -Assistente de Diretor
CIP-5	Sem identificação do cargo (06/06/2007	Fiscal de Rendas -Assistente de II - DAS (06/06/2007)
CIP-6	—	Controlador de Arrecadação (06/06/2007) Fiscal de Rendas (06/06/2007)
CIP-6.1	Sem identificação do cargo (04/06/2007)	Sem identificação do cargo (04/06/2007)

Fonte: Pesquisa “Efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador (2007)

Em cada reunião, os grupos receberam informações sobre os primeiros resultados relativos ao grau de satisfação (Quadro 7, p.63) e aos efeitos do programa de desenvolvimento de equipes (Quadro 9, p.70), de acordo com as respostas obtidas na pesquisa quantitativa. Considerando-se que o principal objetivo dos grupos focais é obter informações qualitativas para melhor compreensão das tendências obtidas na pesquisa quantitativa, foi utilizado um roteiro básico, constituído de questões-estímulo abertas, com o intuito de garantir o mesmo foco em todas as reuniões, apresentado no quadro a seguir.

Foi perguntado aos participantes o porquê do baixo quorum nas reuniões. Muitos declararam não ter tomado conhecimento, pois o processo de comunicação usado, por meio de notes da Coordenadora para os diretores esbarra no interesse por eles demonstrados: o diretor que acha importante indica pessoas, os demais nem leem.

Quadro 4 - Roteiro para entrevista com grupos focais

1. A pesquisa quantitativa indicou resultados globais com tendência *favorável ou desfavorável*) em relação ao **grau de satisfação** (*muito satisfeito/satisfeito/insatisfeito/muito insatisfeito/não se aplica*) dos servidores da Coordenadoria do IPTU em relação ao Ambiente de Trabalho, à sua Relação com o Seu Trabalho, à Atuação das Pessoas que Trabalham com Você (Trabalho em Equipe) e às Práticas Gerenciais.

Vocês concordam com esse resultado considerando a realidade do setor onde atuam. Por quê?

2. A pesquisa também indicou os **efeitos do Programa de Desenvolvimento de Equipes** realizado (*melhorou/ piorou/continuou igual/não sei/não se aplica*) na sua Relação com o Trabalho, no Trabalho em Equipe e nas Práticas Gerenciais.

Vocês concordam com esse resultado considerando a realidade do setor onde atuam. Por quê?

Fonte:Elaborado pela autora (2007)

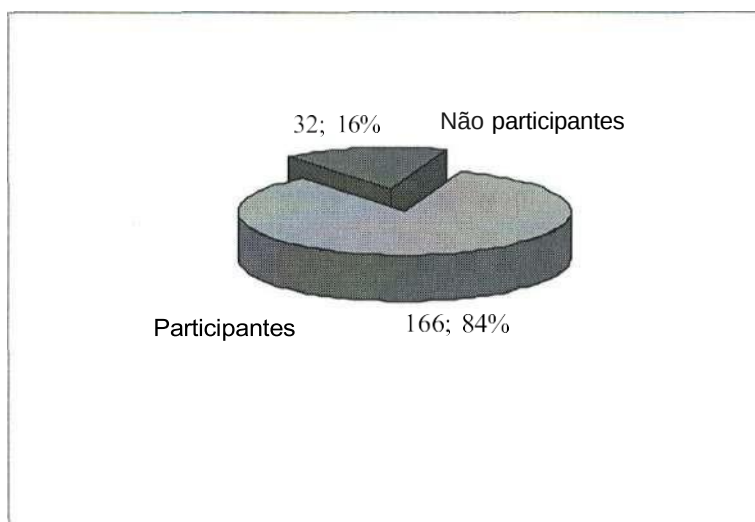
4 RESULTADOS

Os resultados do estudo foram obtidos a partir da análise dos seguintes aspectos: a) características gerais dos participantes; b) grau de satisfação dos participantes e efeitos do programa de desenvolvimento de equipes global e por dimensão.

4.1 Características Gerais dos Participantes

A pesquisa foi realizada com 166 servidores da CIP, que representa 84% do seu efetivo atual. (Gráfico 2). Considera-se um índice bastante expressivo de adesão.

Gráfico 2 — Distribuição percentual de servidores do quadro da CIP, segundo a condição de participação na pesquisa.

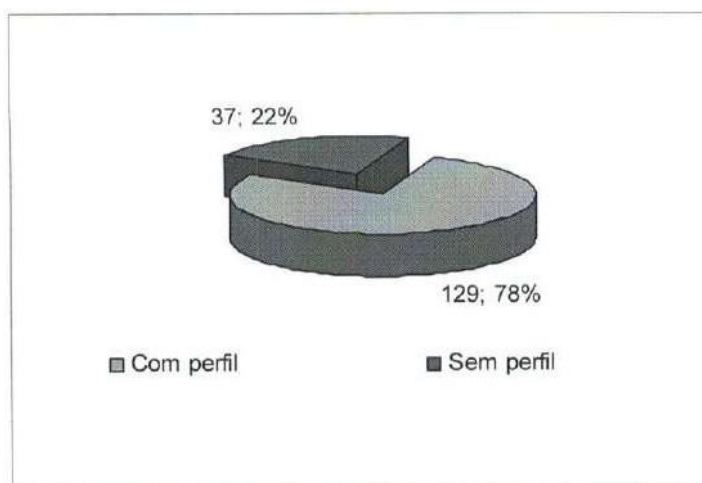


Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador

Para participar deste estudo os servidores teriam que atender a dois requisitos: ter participado da pesquisa de clima e do programa de desenvolvimento de equipe. Na ocasião existiam 179 servidores da CIP que atendiam ao perfil solicitado. Do universo pesquisado (166), 78% possuíam o perfil desejado. (Gráfico 3). Os 37 restantes, embora não atendessem ao perfil, manifestaram interesse em colaborar com a pesquisa, o que foi permitido, objetivando subsidiar futuras análises comparativas. Importante esclarecer, portanto, que a análise que se segue estará

pautada nas informações obtidas a partir dos questionários aplicados aos 129 servidores que atendiam aos pré-requisitos estabelecidos.

Gráfico 3 — Distribuição percentual dos participantes, segundo a existência do perfil exigido na pesquisa



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador (2007)

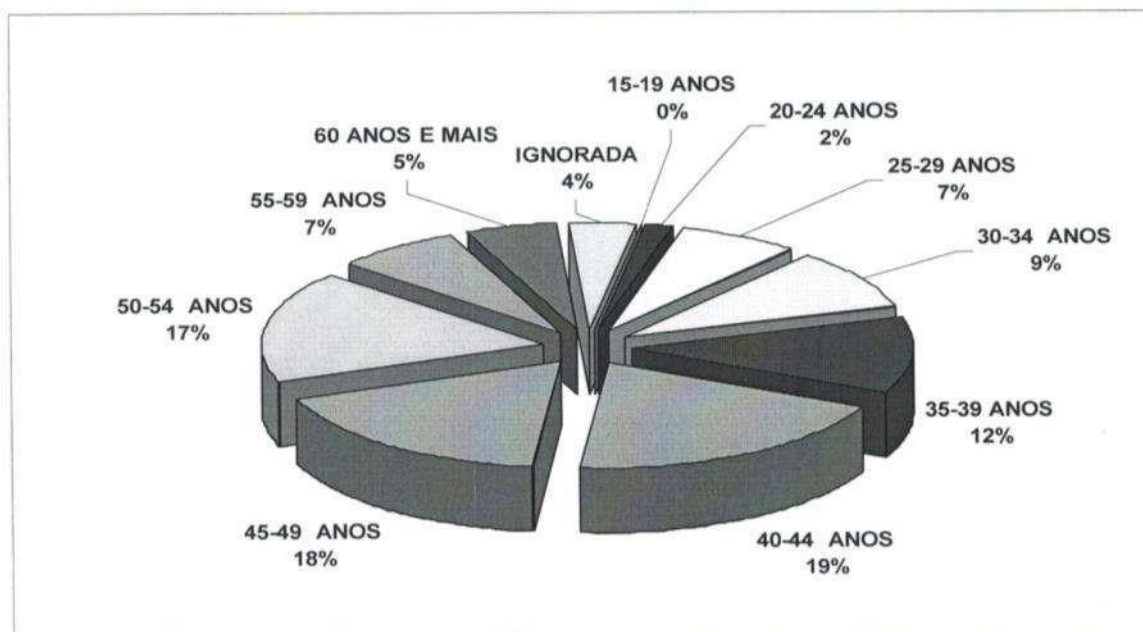
Em relação às características pessoais, observou-se que a distribuição por gênero foi equilibrada, pois 52% são homens e 48% mulheres; quanto à idade, 66% dos pesquisados tinham idade concentrada entre 35 e 59 anos, o que caracteriza um universo de pessoas com maior faixa etária, conforme demonstrado no gráfico 4. Considerando-se a desagregação da variável sexo por grupos etários, verifica-se que a distribuição não é homogênea: enquanto a maior frequência observada nas mulheres esteve na faixa etária dos 40 aos 44 anos, a dos homens situou-se entre 50 e 54 anos. (Quadro 5 e Gráfico 4).

Quadro 5 – Distribuição dos participantes, por grupos etários e sexo

Grupos etários	Absoluto			%		
	Total	Sexo		Sexo		Total
		Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
Total Abs	129	67	62	51,9	48,1	100,0
20-24 ANOS	2	2	0	1,6	0,0	1,6
25-29 ANOS	9	4	5	3,1	3,9	7,0
30-34 ANOS	12	9	3	7,0	2,3	9,3
35-39 ANOS	15	5	10	3,9	7,8	11,6
40-44 ANOS	25	10	15	7,8	11,6	19,4
45-49 ANOS	23	9	14	7,0	10,9	17,8
50-54 ANOS	22	16	6	12,4	4,7	17,1
55-59 ANOS	9	4	5	3,1	3,9	7,0
60 ANOS E MAIS	7	4	3	3,1	2,3	5,4
IGNORADA	5	4	1	3,1	0,8	3,9
						100,0

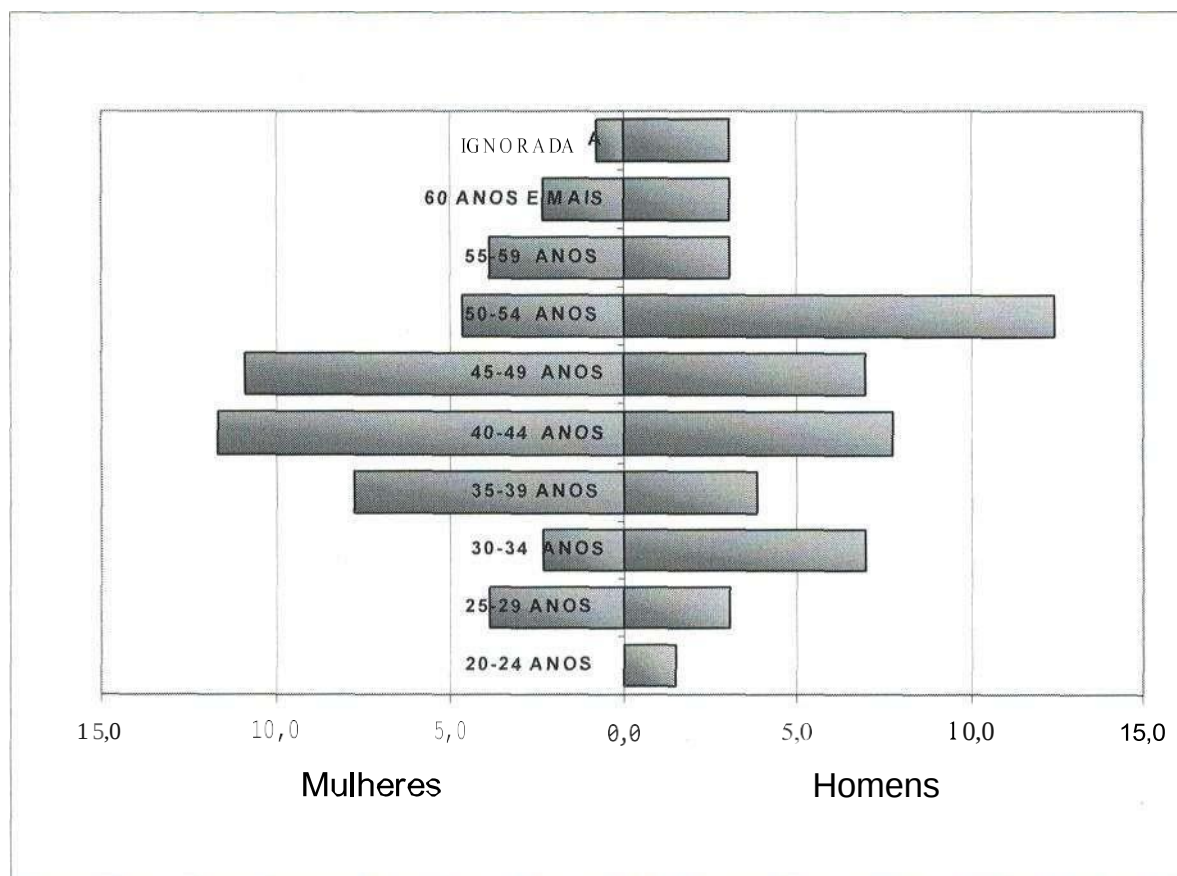
Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador -2007

Gráfico 4 - Distribuição percentual da população, por grupos etários



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador -2007

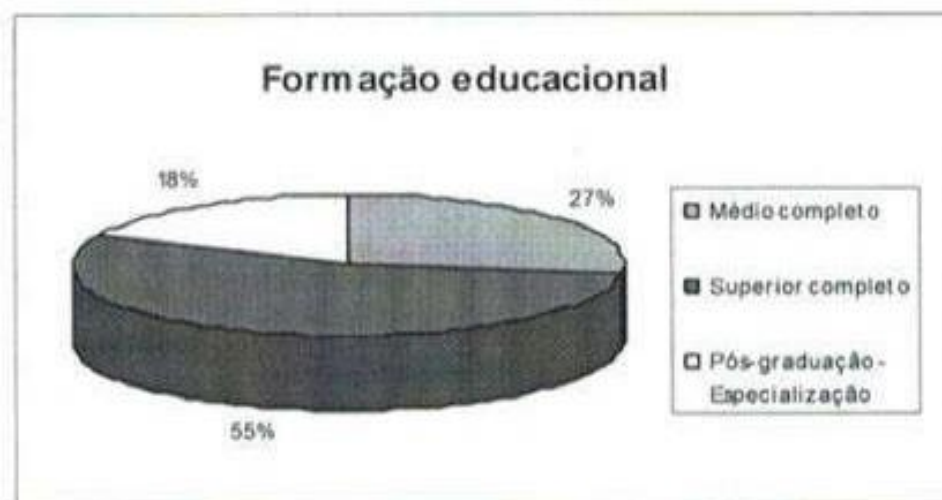
Gráfico 5 - Distribuição percentual da população, por grupos etários e sexo



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador - 2007

Quanto à escolaridade, observou-se que a maioria possuía educação superior (81%) e o restante (19%) o ensino médio. *Educação superior* compreende os cursos de graduação e pós- graduação *latu sensu* (especialização) e *strictu sensu* (mestrado, doutorado e pós-doutorado). Dos que têm educação superior é pouco significativo o percentual dos que conseguiram o nível de mestrado ou algum tipo de especialização (11%), conforme demonstrado no Gráfico 6, a seguir.

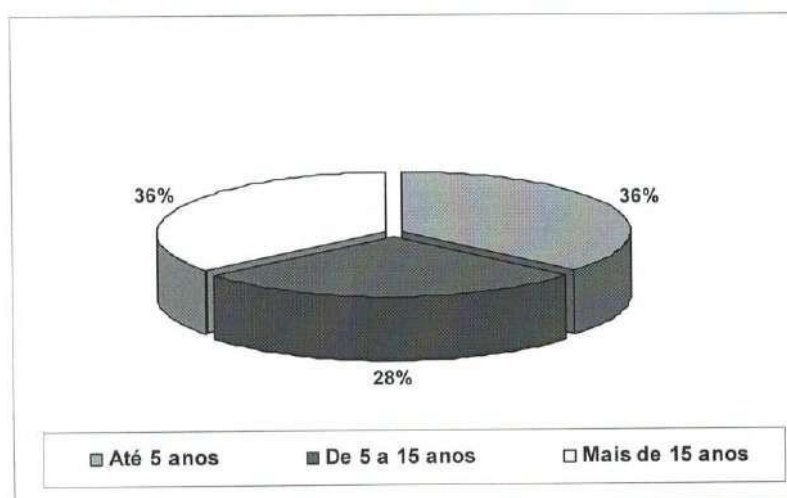
Gráfico 6 — Distribuição da população, segundo o nível de escolaridade



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador -2007

Em relação às características funcionais, foram analisados os aspectos relativos a tempo de serviço, setor de trabalho, natureza da atividade e cargo. Os sujeitos da pesquisa foram reunidos em três grupos de acordo com o tempo de serviço: Grupo 1 - até 5 anos; Grupo 2 - de 6 a 15 anos; Grupo 3 - mais de 15 anos. Como pode ser observada no Gráfico 7, a distribuição foi bastante equilibrada neste aspecto.

Gráfico 7 — Distribuição percentual dos participantes, segundo o tempo de serviço na instituição



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador – 2007

No que se refere ao setor de trabalho, houve representatividade de todos os órgãos da Coordenadoria do IPTU, conforme demonstrado no quadro a seguir, sendo que o CIP-5- Divisão de Recadastramento foi o setor com o maior número de pessoas participantes, representando 16,3% do universo, seguido pelo CIP-2-Divisão de Atendimento e Controle Processual (10,1%), CIP-4-Divisão de Análises Técnicas e CIP-6.2-Serviço de Cadastro de Logradouro e Imóveis Territoriais (ambos com 7,8%).

Quadro 6 - Total e percentual de participantes, segundo o setor de lotação na Coordenadoria do IPTU

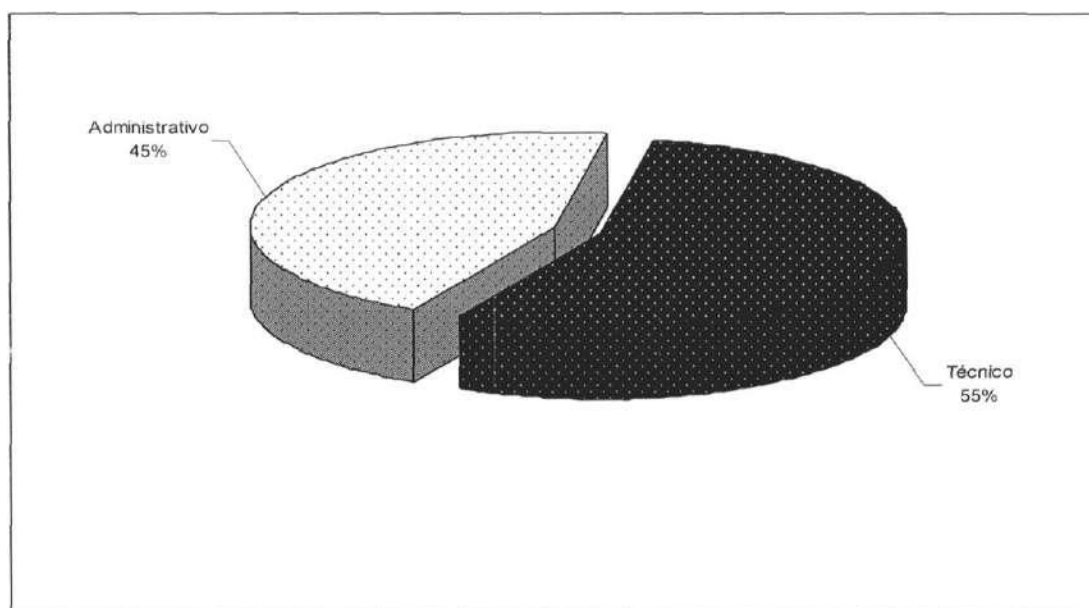
SETOR	Frequência	%
Coordenadoria	4	3.10
CIP01 – SAD Lagoa	1	0.78
CIP02 – SAD Botafogo	5	3.88
CIP03 – SAD Tijuca	3	2.33
CIP04 – SAD Ramos	2	1.55
CIP05 – SAD Madureira	4	3.10
CIP06 – SAD Barra da Tijuca	4	3.10
CIP07 – SAD Jacarepaguá	5	3.88
CIP08 – SAD Bangu	2	1.55
CIP09 – SAD Campo Grande	3	2.33
CIP11	1	0.78
CIP1	8	6.20
CIP2	1	0.78
CIP2	13	10.08
CIP2.1	3	2.33
CIP2.2	3	2.33
CIP3	7	5.43
CIP3.1	5	3.88
CIP4	10	7.75
CIP5	21	16.28
CIP6	4	3.10
CIP6	5	3.88
CIP6.1	5	3.88
CIP6.2	10	7.75
TOTAL	129	100,00

Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador -2007

Houve bastante equilíbrio, também, em relação à natureza da atividade, com 55% dos respondentes ocupando cargos administrativos e 45%, cargos técnicos. (Gráfico 8). Entretanto, relatos dos participantes, durante as reuniões de grupos focais, sinalizaram a existência de desvios de função tanto nos cargos de natureza administrativa quanto nos de natureza técnica. Um exemplo são os relatos de servidores participantes das reuniões de grupos focais, de que existe “Desvio de função institucionalizado: o Agente Administrativo executando atividades do Agente

de Fazenda; Fiscal de Renda executando atribuições do Controlador; Agente de Fazenda executando atribuições do Controlador.”, “Fiscal de Renda rouba as atribuições/competências do Controlador de Arrecadação. Cadastro tinha que estar nas mãos do Controlador de Arrecadação.”, “O que não pode é a pessoa fazendo o mesmo serviço, ganhando muito menos. Há uma discrepância muito grande” e que “Agente Administrativo faz o serviço do Agente de Fazenda (nível médio) e do Controlador de Arrecadação Municipal (nível superior)”. Os servidores ocupantes do cargo de Agente Administrativo (58% do universo dos cargos administrativos) relatam que exercem atividades do Agente de Fazenda (31% dos cargos de natureza técnica), conforme o Gráfico 8, a seguir:

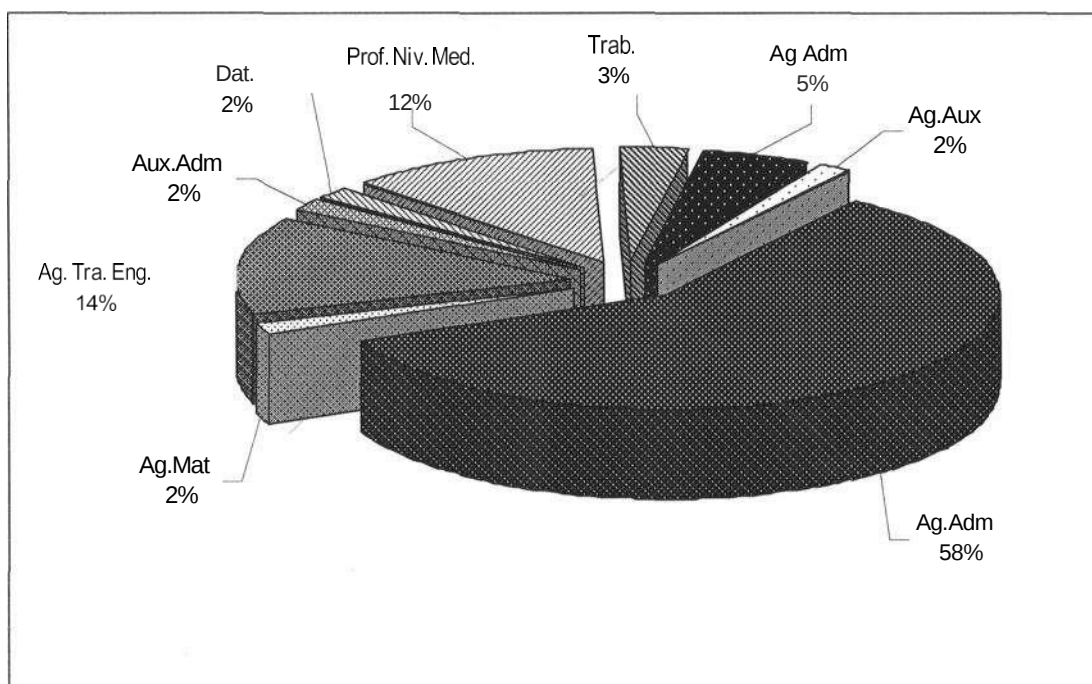
Gráfico 8 — Distribuição percentual dos participantes, segundo a natureza da atividade



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador -2007

Uma variável de grande impacto na satisfação desse grupo de servidores é o sentimento de não pertencimento à CIP, independentemente do setor onde atuam, pois são alocados na Secretaria Municipal de Administração - SMA, sendo cedidos à CIP. Relatos como “O cargo de Agente Administrativo não existe na Fazenda.” “Dizem que o Agente Administrativo não contribui para a produtividade / arrecadação.” são exemplos.

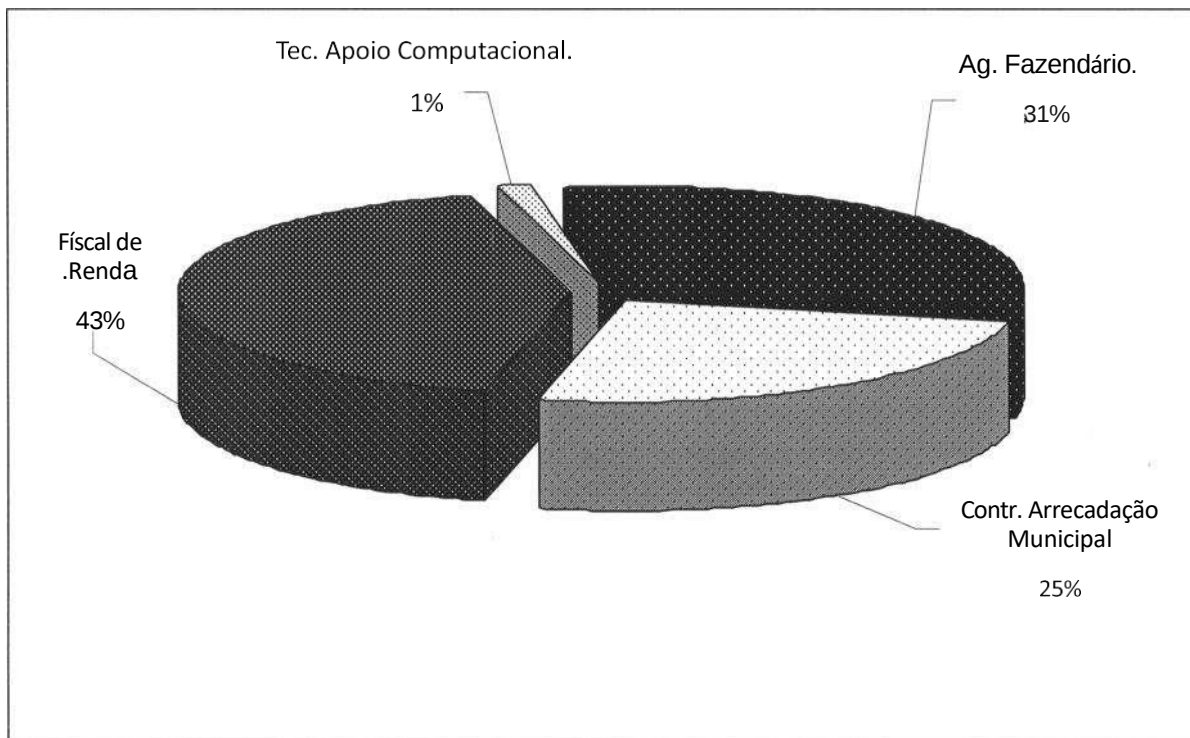
Gráfico 9 — Distribuição percentual dos participantes de natureza administrativa, segundo os cargos



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador -2007

Uma variável de grande impacto na satisfação desse grupo de servidores é o sentimento de não pertencimento à CIP, independentemente do setor onde atuam, pois são alocados na Secretaria Municipal de Administração - SMA, sendo cedidos à CIP. Relatos como “O cargo de Agente Administrativo não existe na Fazenda.” “Dizem que o Agente Administrativo não contribui para a produtividade / arrecadação.” são exemplos.

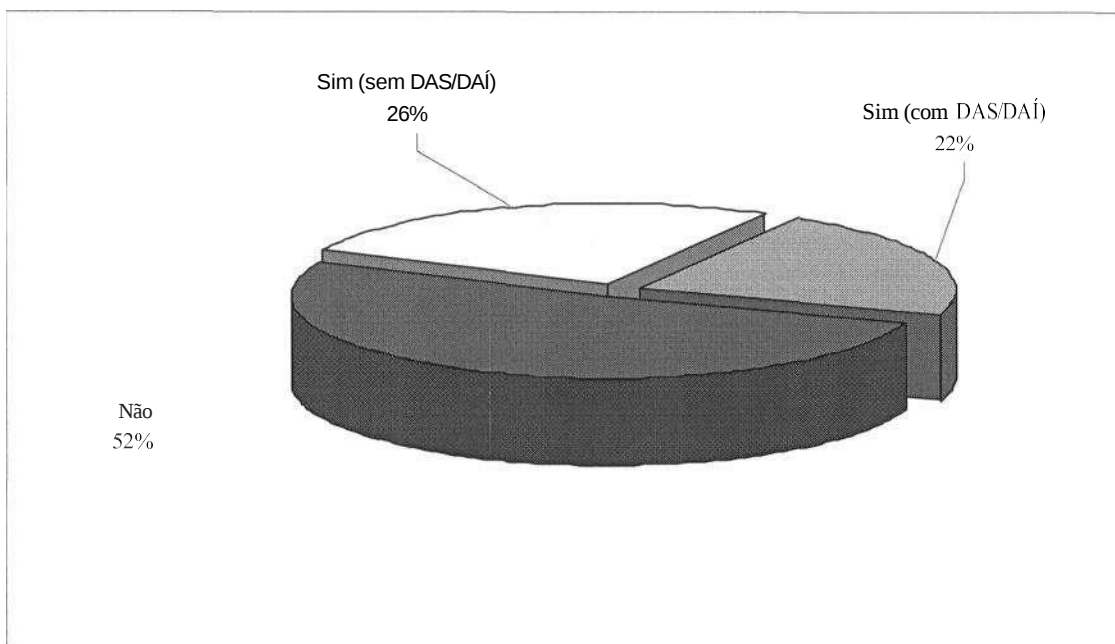
Gráfico 10 — Distribuição percentual dos participantes de natureza técnica, segundo os cargos.



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador -2007

Também foi pesquisada a distribuição dos participantes que possuem função gerencial, ou seja, têm pessoas sob sua responsabilidade, independentemente da natureza do cargo, técnica ou administrativa. Pode-se perceber no Gráfico 11, a seguir, que 48 % estão nessa condição, mas o que chama a atenção é que a maioria não recebe gratificação alguma, nem DAS (Cargo Comissionado), nem DAI (Função Gratificada), o que indica a necessidade de maior aprofundamento na pesquisa para medir o impacto dessa situação na satisfação do servidor.

Gráfico 11 — Distribuição percentual dos participantes que gerenciam equipes



Fonte: Pesquisa - Efeito dos Programas de Desenvolvimento de Equipe e a Satisfação do Trabalhador -2007

4.2 Grau de Satisfação dos Participantes do Programa de Desenvolvimento de Equipes — Análise Global e por Dimensão

Para mensurar o grau de satisfação dos participantes no momento em que a pesquisa foi realizada, utilizou-se como critério uma relação entre duas medidas: Medida de Satisfação, obtida a partir do somatório dos escores obtidos nas colunas muito satisfeito e satisfeito existentes nos Blocos 3, 4, 5 e 6 do questionário e a Medida de Insatisfação, resultado do somatório destes escores nas colunas muito insatisfeito e insatisfeito dos mesmos blocos do questionário.

Uma vez estabelecido o critério de Satisfação, a análise foi feita sob dois aspectos distintos: Global, considerando-se a média dos escores obtidos no conjunto dos quadros citados e por Dimensão, tomando como base os escores de cada dimensão em particular nas três variáveis de maior frequência, segundo a percepção dos respondentes.

4.2.1 Grau de Satisfação Global

A análise do Grau de Satisfação Global será realizada considerando-se as três dimensões, segundo a abordagem teórica multidimensional apresentada na Figura 1, (pág. 25): a dimensão organizacional (Ambiente de Trabalho); a dimensão intrapessoal (Relação com o Seu Trabalho) e a dimensão interpessoal (Trabalho em Equipe e Práticas Gerenciais).

Para avaliar o Grau de Satisfação Global, utilizou-se a média das médias da frequência de respostas de cada item dos blocos do questionário. Como pode ser observado no Quadro 3, a seguir, os percentuais indicam uma tendência à insatisfação na dimensão Ambiente de Trabalho (dimensão organizacional), pois 49,1% deles apontaram essa condição. Já para as demais dimensões, praticamente 2/3 dos informantes demonstraram estar satisfeitos com a Sua Relação com o Trabalho (dimensão intrapessoal), com o Trabalho em Equipe e com as Práticas Gerenciais (dimensões interpessoais). A partir desses escores, pode-se criar um escore global, que demonstrou uma tendência para Satisfação (59,7%). Embora maior do que o escore global de Insatisfação (34,9 %) considera-se baixo como indicador de satisfação dos servidores da CIP, coerente com a percepção e relatos dos respondentes. (Quadro 3).

Ao analisar as dimensões comparativamente, segundo o Grau de Satisfação Global, observou-se tendência à satisfação nas dimensões Relação com o Trabalho (64,3%), Trabalho em Equipe (67,2%) e Práticas Gerenciais (67,1%) e tendência à insatisfação para a dimensão Ambiente de Trabalho, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 — Grau de satisfação global

Blocos	Grau de Satisfação (%)*	
	Satisfeito (%)	Insatisfeito (%)
3 Ambiente de Trabalho	46,1	49,1
4 Relação com o Trabalho	64,3	32,5
5 Trabalho em Equipe	67,2	30,5
6 Práticas Gerenciais	67,1	27,5
Global	59,7	34,9

Fonte: Pesquisa Efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador - 2007

*Obs. Nesses percentuais não foi incluída a condição de “Não se Aplica”.

Outro indicador foi a expressiva diferença entre o percentual elevado de adesão ao preenchimento do questionário e o baixo índice de adesão às reuniões dos grupos focais podendo sugerir, como hipóteses, que as pessoas, ou se sentem inseguras no contato direto ou que podem existir focos de insatisfação diferenciados por setor ou por cargos, ou desinteresse, ou descrença na possibilidade de melhoria, pois questões sinalizadas nas pesquisas de clima anteriores ainda não foram resolvidas. O comentário de uma participante da palestra de que “O Projeto Ouvindo Quem Faz é só para ouvir mesmo, porque nada foi feito até agora.” (Relato verbal - servidora do CIP-5) exemplifica uma das hipóteses. Relatos dos participantes das reuniões com grupos focais sinalizaram a necessidade de explodir os resultados segundo o setor de trabalho e o tempo de serviço. O maior índice de satisfação e menor índice de insatisfação com o Trabalho em Equipe foram coerentes com as informações obtidas nas respostas qualitativas dadas no ÍTEM 7 do questionário e nos relatos dos participantes dos grupos focais. Os APÊNDICES D e E descrevem as respostas dadas.

4.2.2 Grau de Satisfação por Dimensão

Na análise do Grau de Satisfação por Dimensão, após aplicar o Critério de Satisfação, utilizou-se como critério estatístico o somatório das maiores frequências obtidas em cada item, com destaque dos três fatores de maior satisfação e dos três fatores de maior insatisfação. Os fatores que hoje contribuem para a maior satisfação e maior insatisfação dos servidores da CIP em cada uma das dimensões são apresentados no Quadro 8, a seguir.

Quadro 8 — Fatores de maior satisfação e insatisfação, segundo as dimensões estudadas

DIMENSÃO AMBIENTE DE TRABALHO – ORGANIZACIONAL	
SATISFAÇÃO	INSATISFAÇÃO
14 Jornada de trabalho/carga horária	11 Oportunidade de crescimento profissional
17 Qualidade do atendimento ao contribuinte	13 Qualidade das ações ligadas à saúde e bem estar do servidor
16 Imagem externa do setor de trabalho (como é percebido pelo contribuinte)	07 Remuneração direta (salário) compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho
11 Segurança no trabalho (estabilidade)	08 Atendimento às suas necessidades de desenvolvimento pessoal (auto-realização, autonomia, status, reconhecimento, autoestima e atenção)
07 Atendimento às suas necessidades de relacionamento (afeição, amizade, aceitação, sensação de pertencer a um grupo e outras)	10 Contribuição do seu trabalho para sua saúde e seu bem estar físico, mental e emocional
01 Orgulho do trabalho que realiza	06 Uso do seu potencial no trabalho
DIMENSÃO TRABALHO EM EQUIPE - INTERPESSOAL	
SATISFAÇÃO	INSATISFAÇÃO
02 Confiança entre os membros da equipe	16 Capacidade de cada um de se colocar no lugar do outro e compreender eventuais dificuldades (empatia)
05 Respeito pelas diferenças individuais dos colegas da equipe	08 Compromisso com os resultados esperados do setor

01 Contribuição dos membros da equipe para um bom clima de trabalho	14 Preocupação com o desempenho coletivo
DIMENSÃO PRÁTICAS GERENCIAIS – INTERPESSOAL	
SATISFAÇÃO	INSATISFAÇÃO
12 Confiança na equipe(delegação de tarefas e responsabilidades)	15 Estímulo ao desenvolvimento profissional de cada um da equipe
01 Franqueza, transparência e sinceridade na comunicação	08 Fornecimento de recursos necessários à realização do trabalho
14 Transmissão do que sabe fazer	06 Capacidade de dar informações sobre o desempenho de cada um na equipe (dar <i>feedback</i>)

Fonte: Pesquisa Efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador - 2007

*Obs. Nesses percentuais não foi incluída a condição de “Não se Aplica”.

Dos fatores geradores de maior satisfação na dimensão Ambiente de Trabalho, houve concordância entre os dados quantitativos e qualitativos relacionados às variáveis/dimensões relacionadas a seguir.

Na dimensão Ambiente de Trabalho, destaca-se a variável I7 Qualidade do Atendimento ao Contribuinte, pois a Ouvidoria da PCRJ tem identificado nas pesquisas realizadas que a Coordenação do IPTU é a área da SMF quem tem recebido mais elogios do contribuinte em comparação com as demais, exemplificado pelos relatos e respostas qualitativas do questionário, como, por exemplo: “O atendimento ao público é caprichado e atencioso, nos mínimos detalhes e de vez em quando recebo elogios do público.” (Relato de servidor da CIP-3.1).

Na dimensão Relação com o Trabalho, a satisfação é decorrente, principalmente, da variável 01 Orgulho do trabalho que realiza., exemplificada pelos relatos: “O pessoal trabalha com satisfação. Gosta do que faz.” (Servidor da CIP-3.1). “Adoro o que faço.” (Servidor que preferiu não se identificar); “É preciso ter consciência do significado do trabalho social do atendimento.” (Servidor da CIP-6.).

Na dimensão Trabalho em Equipe, foram as variáveis 01 Contribuição dos membros da equipe. para um bom clima de trabalho e 04 Atitudes de colaboração e ajuda (partilha de idéias. informações, atenção com o bem estar dos outros). com maior quantitativo de relatos indicativos de satisfação, como, por exemplo: “Equipe unida, nova, excelente, colabora. (Servidor da CIP-3).

Na dimensão Práticas Gerenciais não houve relatos indicando satisfação nas variáveis eleitas como as geradoras de maior satisfação.

Dos fatores geradores de maior insatisfação, os resultados da pesquisa qualitativa, entretanto, não foram totalmente compatíveis com a escolha quantitativa.

Na dimensão Ambiente de Trabalho, a variável 07 Remuneração direta (salário) compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho foi a única onde ocorreu maior compatibilidade com a escolha qualitativa e com os relatos obtidos nas reuniões de grupos focais e sinalizadas em sugestões de melhoria, onde ficou evidente a insatisfação com a política salarial da PCRJ. O que atualmente causa maior insatisfação é a discrepância existente entre cargos que exigem o mesmo nível de escolaridade ou executam as mesmas atividades. Isso ocorre tanto nos cargos de natureza administrativa como nos de natureza técnica.

No que se refere aos cargos de natureza administrativa foi citado que, enquanto os Agentes de Fazenda recebem pontuação por produtividade, os Agentes Administrativos não recebem nenhuma, o que corresponde a uma diferença salarial de aproximadamente 100%. A pesquisadora percebeu que a insatisfação decorre da compatibilidade e justiça entre a remuneração recebida e as exigências e responsabilidades do trabalho realizado, mais do que o valor que diferencia os dois cargos, como demonstra o relato de um dos servidores: “Muito da insatisfação é com a política salarial da Prefeitura”. Outros relataram que estão no limbo, pois foram criadas gratificações específicas para os Agentes Administrativos, mas ganharam apenas aqueles que hoje atuam na SMA, aqueles lotados na SMF não. São exemplos: “Muito da insatisfação é a política salarial da Prefeitura. Apesar disso o relacionamento é bom.” (Servidor não identificado).

Nos cargos de natureza técnica, foi relatado que enquanto o Fiscal de Renda recebe 720 pontos por produtividade, o Controlador de Arrecadação, cargo de nível superior, recebe 240 pontos, a mesma pontuação do Agente de Fazenda, cargo de nível médio conforme citado por um servidor que não se identificou: “Controlador não quer ganhar como o Fiscal, mas a terça parte é injusto.”

Outro aspecto relaciona-se à carga horária e horário de trabalho dos Fiscais de Renda em relação aos demais cargos técnicos: “Fiscais não trabalham. O que trabalha muito vem duas vezes por semana”; “ Uma coisa impressionante no IPTU é que o Fiscal não fiscaliza, é o Agente de Trabalhos de Engenharia - ATE”.

A maior discrepância entre os dados quantitativos e qualitativos ocorreu em relação às variáveis 02 Infraestrutura do setor de trabalho (recursos materiais, equipamentos, tecnologia) e 01 Qualidade e segurança do local e das instalações (local físico/espço/temperatura ambiente e outros), principalmente equipamentos e tecnologia considerados obsoletos e em quantidade insuficiente. As primeiras respostas dadas pelos participantes das quatro reuniões de grupos focais relacionavam-se sempre a esses fatores, como exemplificados nos relatos a seguir: “Eu tenho que andar 500 vezes para pegar um papel em outra sala porque a minha máquina não funciona e não tem peça para repor.” (Servidora —CIP1); “Meu setor de trabalho é um buraco com uma porta de cara para a parede.” (servidora da Força-Tarefa).” Falta manutenção de peças, cadeiras caindo, ar condicionado, equipamentos arcaicos, sem manutenção e meses sem impressora. Preciso ir a outro lugar de trabalho para pegar uma guia.” (Síntese do relato de todos os participantes de uma das reuniões de grupo focal).

Na dimensão Relação com o Trabalho, houve total discrepância entre as variáveis indicadas no questionário e as extraídas da parte qualitativa e dos relatos verbais. Qualitativamente o que atualmente gera maior insatisfação é 04 Reconhecimento das suas tarefas e responsabilidades para os resultados do setor., seguida de 03 Orgulho da instituição - PCRJ e contribuição do seu trabalho para sua saúde e seu bem estar físico, mental e emocional., coerente com as maiores queixas ligadas às Práticas Gerenciais, onde a maior insatisfação é gerada principalmente por 09 Atenção com o bem estar dos membros da equipe., seguida de 04 Justiça nos relacionamentos com a equipe. e 11 Coerência entre o que fala e o que pratica. São exemplos relatos dos servidores, tais como: “Pessoas não podem ser descartadas como papel. Não adianta levar a bíblia embaixo do braço.”; “Se o gerente fica chateado com alguém não chama, sai gritando. Falta de respeito” (CIP—2.2); “Coordenação insensível, desumana, cruel. Faz muita coisa sem pensar.” e “Injustiça no tratamento pela chefia. Um funcionário falta, não acontece nada, com outro registra impontualidade. Recebia elogio do contribuinte, mas o chefe não falava nada. Nem em aniversário!”(CIP-2.2).

A dimensão Trabalho em Equipe, qualitativamente apresentou menores indicadores de insatisfação. Quando citadas verbalmente, as razões de insatisfação relacionavam-se, principalmente, à 01 Contribuição dos membros da equipe para um bom clima de trabalho., 04 Atitudes de colaboração e ajuda (partilha de idéias,

informações, atenção com o bem estar dos outros). e 08 Compromisso com os resultados esperados do setor. “O relacionamento interpessoal na coordenadoria é muito ruim”. As pessoas levam para o lado pessoal. Acaba a questão salarial sendo um ponto.”; “Eu tramitei um processo para o fulano que poderia resolver de imediato, mas telefonou dizendo para mandar pelo sistema Faz Fácil, sistema interno que todo mundo detesta.” e “Muitos não têm compromisso com a função pública. Todo o fazer da coisa pública não me afeta, pois eu sou funcionário público.” são relatos de servidores que preferiram não se identificar.

4.3 Efeitos do Programa de Desenvolvimento de Equipes

4.3.1 Análise Global dos Efeitos do Programa de Desenvolvimento de Equipes

Utilizando-se o mesmo critério — global e parcial — para os Efeitos do Programa de Desenvolvimento de Equipes, observou-se que em todas as dimensões os participantes declararam não ter havido mudança - continuou igual - com índices de 67,9% na dimensão Relação com o Trabalho, 68,4% relacionado ao Trabalho em Equipe e 66,7% nas Práticas Gerenciais. Observou-se ainda que o maior índice de melhoria ocorreu na atuação da equipe de trabalho (20, 7%) e que a relação com o trabalho obteve o maior índice de efeito negativo (8,30/o) após o programa, de acordo com o Quadro 5, a seguir. Uma hipótese — a ser investigada futuramente - é que o programa, ao aumentar o autoconhecimento, o conhecimento do outro e o da instituição, contribuiu para aumentar a consciência do gap entre a realidade vivida e a desejada, gerando a percepção negativa dos seus efeitos.

A partir desses escores, pode-se criar um escore global de que indicou, conforme demonstrado no Quadro 9, a seguir, não ter havido mudanças para a maioria dos servidores, pois para 67% Continuou Igual, enquanto 17,6% percebeu melhoria, com o maior escore (20,7%) em Trabalho em Equipe, e 6,3% considerou que Piorou, com maior escore na Relação com o Trabalho (8,3%) e menor índice para o Trabalho em Equipe. Chamou atenção, ainda, o escore de 3,0% dos participantes que desconhece os efeitos do programa, principalmente nas Práticas Gerenciais (5,6%). O relato de um dos participantes da pesquisa de que “Uma das dúvidas durante o preenchimento do questionário foi quem era o chefe de cada um. Uma pessoa ou

grupo que não consegue perceber há mais de um ano quem é o chefe...” (Relato verbal do servidor da CIP-5)., pode explicar o fato.

Vale ressaltar que não foi pesquisada a avaliação dos efeitos do programa para a dimensão Ambiente de Trabalho, pois o foco foi direcionado para o conteúdo abordado no Programa de Desenvolvimento de Equipes aplicado. Entretanto, relatos espontâneos na parte qualitativa do questionário, indicaram percepção de melhoria nas variáveis 17 Qualidade do atendimento ao contribuinte., 01 Qualidade e segurança do local e das instalações (local físico, espaço, temperatura ambiente e outros). e 04 Desenvolvimento profissional (investimento da instituição em programas de treinamento e qualificação técnica e comportamental dos servidores), indicando que essa dimensão deveria ter sido incluída na avaliação dos efeitos.

Os resultados qualitativos corroboraram o maior índice de melhoria na dimensão Trabalho em Equipe, pois 50% do total de relatos das reuniões de grupos focais e respostas qualitativas do questionário apontaram melhoria na interação e relacionamento, principalmente entre os diferentes setores e na relação com o contribuinte.

Quadro 9 — Efeitos do programa de desenvolvimento de equipes

Blocos	Efeitos do Programa (%)			
	Melhorou	Continuou	Piorou	Não Sei
Relação com o Trabalho	18,8	66,7	8,3	1,2
Trabalho em Equipe	20,7	68,4	4,9	1,8
Práticas Gerenciais	13,4	67,9	5,9	5,6

Fonte: Pesquisa Efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador - 2007

Obs. Nesses percentuais não foi incluída a condição de “Não se Aplica”.

Considerando-se que em todas as variáveis das dimensões pesquisadas quantitativamente ocorreu o mesmo fenômeno apresentado no quadro 9 ou seja , maiores percentuais indicando que o programa continuou igual (nem melhorou, nem piorou), coerente também com os relatos e observações da pesquisa qualitativa, não será apresentada a análise dos efeitos do programa por dimensão.

CONCLUSÕES

“Em não sabendo que era impossível, foi lá e fez..”

Autor desconhecido

A principal finalidade do estudo foi avaliar os efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes no grau de satisfação no trabalho. As questões que emergiram a partir das leituras foram: Trabalho em equipe, satisfação do trabalho e programas de desenvolvimento de equipes estão relacionados? De que maneira o ambiente organizacional potencializa ou não o grau de satisfação do trabalhador, considerado um dos resultados desejados pelas organizações que querem ter excelência nas suas práticas de gestão de pessoas? Quais são os grandes obstáculos para desenvolver equipes na administração direta? Quais são os problemas identificados possíveis de serem trabalhados em Programas de Desenvolvimento de Equipes? E, principalmente, até que ponto os Programas de Desenvolvimento de Equipes focaram os verdadeiros problemas de satisfação no trabalho?

Portanto pretendeu-se neste estudo mostrar até que ponto os programas de desenvolvimento de equipes contribuem para o aumento da satisfação no trabalho e o fortalecimento das equipes.

Trabalho em equipe, satisfação do trabalho e programas de desenvolvimento de equipes estão relacionados? Quais foram os efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes na satisfação dos servidores pesquisados?

Os dados empíricos obtidos a partir do estudo indicam que o programa de desenvolvimento de equipe aplicado não surtiu efeitos significativos nos fatores que influem na satisfação dos sujeitos pesquisados.

Primeiramente é preciso esclarecer que as conclusões do estudo se baseiam nas primeiras análises dos dados obtidos quantitativa e qualitativamente, em pesquisa ex post facto, cujo critério utilizado para análise - de frequência das respostas - mostrou ser insuficiente para uma conclusão consistente. A base de dados gerada, extremamente rica, abrangendo também os não participantes do programa permitem análises futuras, com uso de indicadores e ferramentas estatísticas mais refinadas que possam estabelecer correlações entre as diversas variáveis entre si, expansão do estudo por setor de trabalho, por cargo e por tempo de serviço e, assim, permitir o

estabelecimento de modelos explicativos mais consistentes sobre o trabalho em equipe, a satisfação do trabalhador e os caminhos mais indicados para que os programas de desenvolvimento de equipes sejam mais efetivos. O estudo não pára aqui.

Além de um acordo firmado entre a GRH/SMF e a pesquisadora de continuidade do estudo será entregue relatório do presente estudo, com análise e conclusões derivadas dos resultados e recomendações, que permitirão a adoção de melhores práticas para a continuidade das ações da Gerência, principalmente a continuidade do Projeto de Qualidade de Vida, Desenvolvimento de Equipes e programas de treinamento e desenvolvimento direcionados para as necessidades específicas das diferentes áreas que compõem a CIP, com o benefício esperado de maior efetividade dos resultados desejados. A réplica da pesquisa nas demais áreas da Secretaria Municipal de Fazenda é objeto de negociação futura. A divulgação dos resultados, diretamente aos servidores participantes do estudo, sob a forma de uma reunião-palestra foi um compromisso assumido e firmado pela pesquisadora no referido acordo. a ser realizada após a defesa de dissertação de mestrado.

O maior percentual de melhoria foi percebido no Trabalho em Equipe (20,7%), na dimensão interpessoal, quando comparada às demais dimensões, o que pode sugerir que o programa, ao abordar temas relacionados ao autoconhecimento e conhecimento do outro (o membro da sua equipe e a dos outros setores; e o contribuinte como cliente-cidadão) e utilizar turmas multifuncionais (mescladas, com servidores de diferentes setores da Coordenadoria do IPTU), possibilitou maior reflexão sobre o impacto das atitudes de cada um para o bem estar comum, variável onde foi percebido o maior impacto positivo do programa, de acordo com os relatos dos servidores. A técnica de dar e receber feedback, que mereceu maior destaque na programação, de acordo com a entrevista realizada com a consultora responsável pela condução do programa, também parece ter contribuído para esse resultado.

Dentre as quatro dimensões a única que obteve maior índice de insatisfação foi a organizacional, com fatores ligados ao Ambiente de Trabalho (49,1%). O impacto das variáveis da dimensão organizacional no grau de satisfação, principalmente a insatisfação com a política salarial, a precariedade das instalações físicas, equipamentos e demais condições de infra-estrutura, encontra respaldo nas teorias das necessidades, que explicam a motivação humana. (ROBBINS, 2005).

Uma hipótese a ser investigada, é a de que programas de desenvolvimento de equipes ou outros que objetivam mudanças de atitudes e habilidades comportamentais sejam mais efetivos quando necessidades ligadas ao ambiente de trabalho forem percebidas como atendidas. Apesar do estudo não ter levantado os efeitos do programa nessa dimensão, pesquisa recente confirma a relevância dessa dimensão. Dos fatores que mais impactam na atração, retenção e engajamento, organizados em quatro quadrantes (remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento e ambiente de trabalho) 5 a 6 dos 10 fatores citados pelos sujeitos relacionavam-se ao ambiente de trabalho e o trabalho em equipe apareceu entre os cinco dos 10 fatores que causam maior engajamento. A pesquisa, denominada *Global Workforce Study*, foi realizada pela *Towers Perrin HR Services* em 2006, em 16 países, dentre eles o Brasil. Os dados foram coletados durante os meses de julho e agosto de 2005. A amostra no Brasil, que apresentou a segunda força de trabalho mais engajada entre os 16 países, incluiu 1.000 participantes de aproximadamente 500 empresas de médio e grande porte. Os dados foram estatisticamente ponderados para garantir que a amostra de cada país fosse proporcionalmente ajustada ao tamanho da população ativa e o estudo utilizou como metodologia análises de correlação estatística para identificar os dez fatores que mais impactam a atração, a retenção e o engajamento desses profissionais. As principais descobertas do estudo, considerando os dados obtidos no Brasil, estão apresentadas no A PÊNDICE F. Embora não tenha sido aplicada em organizações públicas, serve como indicador da relevância do trabalho em equipe no aumento do comprometimento no trabalho, fator citado pelos servidores do presente estudo como um dos três maiores causadores de insatisfação.

Causou surpresa, entretanto, para a pesquisadora e para os participantes das reuniões dos grupos focais, o percentual de satisfação relativo às dimensões Relação com o Trabalho e Práticas Gerenciais, principalmente o relacionado às Práticas Gerenciais, na medida em que, durante os contatos com os sujeitos, em todas as diferentes fases da pesquisa, relatos sinalizavam muita insatisfação com seus gestores imediatos e mediato (a Coordenação). Perceberam-se práticas gerenciais, “desintegradoras”, baseado no exercício do poder formal, com atitudes repressoras, de submissão e desrespeito, com o intuito de “domesticar os subordinados” segundo Moura (1993) que “dificultam o estreitamento, a aproximação entre os membros dos respectivos setores e, conseqüentemente, favorecem que cada membro da

organização, fique na sua...” (Moura, p.2), com foco nos interesses individuais, que dificulta o surgimento de comportamentos direcionados para o coletivo, condição fundamental para o trabalho em equipe.

Interessante perceber que esta dimensão - Práticas Gerenciais - foi a que obteve o menor índice de percepção de melhoria (13,4%), coerente, portanto, com o observado. Implementar programas que desenvolvam habilidades gerenciais e de estilos de liderança que visem aumentar o bem-estar dos profissionais de suas equipes; desenvolvam atitudes de respeito às diferenças e reconhecimento por meritocracia e maior interesse pelas ações de desenvolvimento profissional oferecidos pela instituição; habilidades de dar feedbacks úteis ao desenvolvimento profissional é ação que a pesquisadora sugere à GRH/SMF para aumentar a satisfação do servidor.

O estudo permitiu constatar que, de fato o Programa de Desenvolvimento de Equipes aplicado não focou os verdadeiros problemas de satisfação no trabalho, característicos da administração pública. Alguns obstáculos para desenvolver equipes na administração direta parecem estar ligados mais à descrença pelos servidores em relação à Instituição como um todo, a práticas gerenciais injustas e discriminatórias e à própria atitude de desinteresse de grande parte dos servidores de participar espontaneamente desse tipo de programas, por considerarem que não resolvem o que consideram mais importante em uma cultura de órgão público, cuja gestão é percebida mais para atender a interesses políticos do que prestar bom serviço ao cidadão. Essa descrença é reforçada pela descontinuidade administrativa provocada pela mudanças de gestão a cada quatro anos, influenciada também pelas mesmas questões político-partidárias.

Independentemente desses resultados o trabalho em equipe foi um dos quatro fatores que parecem constituir-se nos aspectos centrais do construto clima organizacional e, conseqüentemente, influenciam na satisfação do trabalhador. (Puente-Palácios, 2004).

Como medir os resultados dos Programas de Desenvolvimento de Equipes em fenômenos como satisfação, trabalho em equipe, aquisição de habilidades interpessoais e de diagnóstico e efetividade de uma equipe de trabalho? É fato que quantificar e avaliar o intangível é complexo. Também é fato que os programas de desenvolvimento de equipes, assim como outras práticas de treinamento e desenvolvimento contêm uma alta dose de intangibilidade e complexidade. Entretanto a pesquisadora acredita que com o desenvolvimento de estudos empíricos, criação e

validação de ferramentas de mensuração do clima organizacional, de programas comportamentais, a importância crescente e o uso de sistemas de mensuração como, o Retorno sobre o Investimento-ROI de programas de treinamento e o Balanced Score Card-BSC para avaliar o impacto do papel de RH nas práticas de gestão de pessoas, pode-se reduzir esse gap.

Torna-se necessário que os profissionais que atuam na gestão de recursos humanos nas organizações mudem seu papel de meros provedores de “soluções” para os problemas de desempenho humano no trabalho para removedores das reais barreiras que impactam essa performance. E isso somente será possível com a prática de pesquisas nas organizações, com base nos estudos e teorias atualizadas sobre o complexo fenômeno do comportamento humano no ambiente organizacional. Concordo com Codo (1984) que afirma que o espaço do Psicólogo Organizacional está aí para se fazer com prática e não com conto de fadas.

No caso específico do presente estudo, sugere-se um repensar na estratégia, principalmente, de diagnóstico e definição das questões a serem trabalhadas nos programas. Para que produzam melhores resultados na satisfação do servidor, é preciso que estes sejam estimulados a participar do diagnóstico dos fatores que se constituem em barreiras para sua satisfação, o bom desempenho de suas equipes e, que os programas se desenvolvam, de forma contínua. O modelo de pesquisa-ação aliado à técnica de Análise de Campo de Forças, ambos elaborados por Kurt Lewin, têm sido utilizados utilizado pela consultora nos programas de DE por ela desenvolvidos. Essa metodologia parece ser mais indicada, tendo em vista que, a partir do momento em que cada membro do grupo possa atuar como co-participante da construção do processo de transformação da sua equipe, em um contexto organizacional tão influenciado por aspectos geradores de desconfiança, abuso de poder e desrespeito ao ser humano, esse mesmo processo passa a ter mais significado e sentido para ele. E, segundo Jung “[...], o ser humano é capaz de coisas incríveis, desde que tenham significado para ele”. Creio que isso funcione como verdade em qualquer ambiente organizacional onde atue. Mas essa é outra hipótese a ser confirmada em tese de doutorado.

REFERÊNCIAS

- A.B.N.T. **Associação Brasileira de Normas Técnicas** - NBR 14724. Informação e documentação — Trabalhos acadêmicos. Apresentação. Rio de Janeiro, 2005.
- ANDERSON, N.R., e WEST, M. A. Measuring climate for workgroup innovation. development and validation of the team climate inventory. **Journal of Organizational Behavior**, 19(3), (pp 235-258), 1998.
- ANZANO, S.M e RUBIO, J. M. L. *In*. GIL, F. e LEON, I. M. **Habilidades Sociais. Teoría, investigación e intervención** — Capítulo 1 — Madrid: Editorial Sintesis S.A, 1998.
- AYRES, H. H. F. O Poder Formal e o Trabalho em Equipe — os desafios da autonomia e responsabilidade numa cultura de hierarquia. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2003.
- BRANDÃO, H. P e GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competência e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar, 2001.
- BAER, M. e FRESE, M. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. **Journal of Organizational Behavior**, 24, (pp 45-68), 2003.
- BANDURA, A. Social cognitive theory of selfregulation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50, (pp 248-287), 1991.
- BUNCE, D. e WEST, M.A. Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. **Applied Psychology An International Review**, 44, (pp 199-215), 1995.
- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento** — Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CRESPO, ATALIBA V. Atividades e instrumentos: o uso inspirado da tecnologia. *In*. MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo**: a multiplicação do talento humano. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- CODO, W; LANE, S.T.M. **Psicologia Social**. o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- COCH, L., FRENCH, J.R. Overcoming resistance to change. **Human relations**, 11, (pp 512-532), 1948.
- COLQUITT, J.A., LE PINE, J.A. e NOE, R. A. Toward an integrative theory of training motivation. A meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of Applied Psychology**, 85 (5), (pp678-707), 2000.
- DENISON, D.R. e MISHRA, A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**. 6 (2), (pp 204-223), 1995.
- DEL PRETTE, A. Treinamento Comportamental em Grupo junto à população não clínica de baixa renda Uma análise descritiva de procedimento. **Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica**. Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- DEL PRETTE, A e DEL PRETTE, Z.A. **Psicologia das Habilidades Sociais: terapia e educação**. — 3ª. Ed. — Petrópolis, RJ Vozes, 1999.
- _____. **Psicologia das Relações Interpessoais**. vivências para o trabalho em grupo. - 2ª. Ed. — Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

- DRUMMOND, VIRGÍNIA S. Confiança e Gestão Organizacional: os desafios da liderança nos Tempos atuais. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2004.
- GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. Boston. **Harvard Business Review**, v.71, n.4, p.78-91, jul/ago, 1993.
- GIL, F. e LEON, J. M. **Habilidades Sociais**. Teoría, investigación e intervención Madrid: Editorial Sintesis S.A, 1998. GRAMIGNA, MARIA RITA. — *in* Relatório de Mapeamento de Competências Secretaria Municipal da Fazenda - PCRJ-Prefeitura Municipal da Cidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.
- GOWDY, ELIZABETH A., CARLSON, LINDA S. e RAPP, C.A. (2004). Organizational Factors Differentiating High Performing from Low Performing Supported Employment Programs. **Psychiatric Rehabilitation Journal**, 28 (2), (pp150-156), 2004.
- Practices differentiating high performing from low performing supported employment programs. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 26 (3). (pp 232-239), 2003.
- GRIFFIN, M.A, PATTERSON, M.G, e WEST, M.A. Job satisfaction and teamwork. The role of supervisor support. **Journal Of Organizational Behavior**, 22, 537-550, 2001.
- GUZZO, R.A, e SHE A, G.P. Group performance and inter group relations in organizations. *In* M. D. DUNNETTE e L. M. HOUGH (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. (2nd. ed, pp. 269-313). Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press, 1992.
- HARVEY, ROBBINS. **Por que as Equipes Não Funcionam**. 4a. Ed. — Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HACHMAN, J. R. **Groups that work (and those that don't)**. San Francisco, CA. Jossey-Bass, 1990.
- HACHMAN, J. R. e MORRIS, C. G. Group tasks, group interaction processes, and group performance effectiveness: a review and proposed integration. *In* L. BERKOWITZ (Ed.). **Advances in experimental social psychology** (pp 45-99). New York. Academic Press, 1975.
- HOFSTEDE, G. **Cultural Consequence**. International differences in work related values. Beverly Hills, CA. Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. **Cultural constraints in management theories**. *Academy of Management Executive* 7, (pp81-94), 1993.
- JANZ, B. D., COLQUITT, J.A. e NOE, R. A. Knowledge worker team effectiveness: the role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. **Personnel Psychology**, 50(4), (pp 877-904), 1997.
- JEHN, K.A. e MANNIX, E.A. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. **Academy of Management Journal**. 44, (pp 238-251), 2001.
- KIRKMAN, B.L. e ROSEN, B. Beyond self management: antecedents and consequences of team empowerment. **Academy of Management Journal**, 42, (pp58- 74), 1999.
- KIRKMAN, B.L. e SHAPIRO, D.L. The impact of cultural values on employee resistance to teams: towards a model of globalized self managing work team effectiveness. **Academy of Management Review**, 22. (pp 730-757), 1997.
- _____. The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams, the mediating role of employee resistance. **Academy of Management Journal**, 44 (3), (pp557-569), 2001.

- KLEIN, K.L. e SORRA J.S. The challenge of innovation implementation. **Academy of Management Review**, 21, 1055-1080, 1996.
- KLIMOSKI, R. e MOHAMMED, S. Team mental models: construct or metaphor. **Journal of Management**, 20, (pp403-437), 1994.
- KRUIJVER, INNA. Evaluation Of Communication Training Programs In Nursing Care. A Review Of The Literature. *In: Patient Education and Counseling*. Vol. 39 (1) 129-145. Elsevier, 2000.
- LAROS, JACOB. A. e PUENTE-PALÁCIOS, KATIA E. Validação Cruzada de Uma Escala de Clima Organizacional. **Estudos de Psicologia**, Brasília: Universidade de Brasília, vol.9, n.1 | 13-119, 2004. Disponível em: <<http://uavw.scie1o.br/pdf/cpsic/v9n1/22387.pdf> . Acesso em 24 julho 2007.
- LEPINE, J.A. e VAN DYNE, L. Peer responses to low performers: an attributional model of helping in the context of groups. **Academy of Management Review**, 26 (1), (pp 67-84), 2001.
- LUMPKIN, G.T. e DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Journal**, 21, (pp135-172), 1996.
- MELNTYRE, R.M. e SALAS, E. Measuring and managing for team performance: lessons from complex environments. *In* R.A. GUZZO, e E. SALAS (Eds), **Team Effectiveness and decision making in organizations** (pp9-45). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.
- MIRVIS, P.H. e HALL, D.T. Psychological success and the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, 15, (pp 365-380), 1994.
- MILIONI, BENEDITO. **Dicionário de Termos de Recursos Humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2003.
- MOREIRA, MARIA LUCIA de S. **Relatório Final dos Programas de Desenvolvimento de Equipes na OP-P9-UNBC-PETROBRAS**. Mensagem recebida por atendimento@agenciabrasil.com. [2004].
- MOREIRA, MARIA LUCIA de S. — Jornada POT-IP-UFRJ, III., Rio de Janeiro 2006, Rio de Janeiro. **Clima Organizacional e Desenvolvimento de Equipes**. realidade ou vontade. Rio de Janeiro, IP-UFRJ, 2006. 1 CD-ROM.
- MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo**: a multiplicação do talento humano. 8ªed. - Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- MOURA, MARIA LUCIA S. de. **Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa. elaboração, redação e apresentação**. / Maria Lucia Seidl de Moura, Maria Cristina Ferreira — Rio de Janeiro: EDUERJ, 144p, 2005.
- MOURA, MARIA LUCIA S. de. **Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa**. Patrícia Ann Paine. — Rio de Janeiro, EdUERJ, 134 p, 1998.
- MOURA, WILSON. O Paradigma Frankfurteano: uma alternativa para a psicologia organizacional. **Tese de Doutorado em Psicologia**. Centro de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- MOURA, WILSON. Cultura organizacional: algumas reflexões sobre as resistências às mudanças organizacionais. *In: Relatório de Pesquisa*. Rio de Janeiro, Convênio FLASCO-Light, 1993.
- NEUMAN, G.A. e WRIGHT, J. Team effectiveness: beyond skills and cognitive ability. **Journal of Applied Psychology**, 84, (pp 376-389), 1999.
- O'REILLY, C.A. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. **California Management Review**, 31, (pp 9-25), 1989.

- OSTROFF, C. The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 56 (1), (pp 56-90), 1993.
- PATCHEN, M. Some questionnaire measures of employee motivation and morale. Ann Arbor, MI: **Institute for Social Research**, University of Michigan, 1995.
- PIERCE, J.L., KOSLOVA, T. e DIRKS, K.T. Toward a theory of psychological ownership in organizations. **Academy of Management Review**, 6, (pp 298-310), 2001.
- PALMEIRA, CRISTINA G. **ROI de Treinamento-Retorno do Investimento**. dicas de como mensurar o resultado financeiro das suas ações de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- PATACO, VERA LUCIA P., VENTURA, M. M. e RESENDE, E. dos S. **Metodologia para Trabalhos Acadêmicos e Normas de Apresentação Gráfica**. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2004.
- PHILLIPS, JACK J. **Measuring Return on Investment** — Volume 2 - ASTD- American Society for Training e Development, 1997.
- _____. **Performance Analysis and Consulting**. ASTD-American Society for Training e Development, 2000.
- PINHO, MANOEL ORLANDO DE M. **Dicionário de Termos de Negócios**: português-inglês/ english-portuguese. — 3.ed. — São Paulo: Atlas, 2005.
- PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO- **Decreto N° 25.214**. de 06 de abril de 2005. Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro. Secretaria Municipal de Fazenda. Rio de Janeiro. [...].
- PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Decreto N° 25.214**. de 06 de abril de 2005. Órgão de Lotação. Secretaria Municipal de Fazenda. Departamento de Recursos Humanos F/DAD/DRH Rio de Janeiro. [...]. Disponível exclusivamente na intranet: J...]. Acesso em: 27 de março de 2007.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração** — RAUSP, 37, 96-104, 2002.
- PUENTE-PALACIOS, KATIA. E., FREITAS, ISA A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. OeS. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 0, p. 45-57, 2006.
- PUENTE-PALÁCIOS, KATIA e CARNEIRO, BRUNO P. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. rPOT; **Revista Psicologia**, Organizações e Trabalho. Universidade Federal de Santa Catarina, SC, v.3, n.1, 2005. Disponível em: <<http://www.cfh.ufsc.br/rev-not/IndicesResumos/resumo2005.1.02.htm>>. Acesso em: 24 julho 2007.
- ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RIKETTA, M. Attitudinal organizational commitment and job performance. A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 23 (3), (pp 257-266), 2002.
- RYBOWIAK, V., GARST, H., FRESE, M. e BATTNIC, B. Error orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. **Journal of Organizational Behavior**, 20, (pp 527-547), 1999.
- SCHNEIDER, B. The Psychological Life of Organizations. Ashkanasy, Neal M., Peterson, Mark E. e Wilderom, Celeste P.M.(Editors), **Handbook of Organizational Culture e Climate**.(pp xvii-xxi).Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2002.
- TEIXEIRA, J.E. Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. Em. Boog, G, e Boog, M. (Orgs.) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Vol. 2 (pp 571-591). São Paulo: Editora Gente, 2002.

- TOWERS PERRIN HR SERVICES. **Global Workforce Study**: como atrair, reter e engajar talentos melhorando o desempenho dos negócios. [...:UPDate), 2006
- TJESVELD, D. e TJESVELD, M.M. Cross functional teamwork: the challenge of involving professionals. In M.M. BEYERLIN, D.A. JOHNSON, e S. T. BEYERLIN (Eds), **Advances in interdisciplinary studies of work teams** (pp. 1-34). Greenwich, CT: JAI Press, 1995.
- WAGNER III, JOHN A. e HOLLENBECK, JOHN R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva. 2002.
- WARR, P. e BOURNE, A. Associations between rating content and self-other agreement in multi-source feedback. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, (9), (pp 321-334), 2000.
- WELDON, E., JOHN, K. A. e PRADHAN, P, (1991). Processes that mediate the relationship between a group goal and improved group performance. **Journal of Personality and Social Psychology**, 61 (4), (pp 555-569), 1991.
- WEST, M.A. **Effective teamwork**. Leicester. BPS, 1994.
- WEST, M.A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness. A conceptual integration. *In*: M.A. WEST (Ed.). **Handbook of work group psychology**. Chichester, UK, Wiley, 1996.
- WORKMAN, M. Collectivism, individualism, and cohesion in a team-based occupation. **Journal of Interprofessional Care**, 11(2), (pp 2005-216), 2001.
- WORKMAN, M. Collectivism, individualism, and cohesion in a team-based occupation. **Journal of Vocational Behavior**, 58, (pp 82-97), 2001

APÊNDICE A – Questionário “Efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador”

BLOCO 2 - CARACTERÍSTICAS FUNCIONAIS	
1. Setor em que trabalha na SMF/Coordenadoria do IPTU. Marque apenas uma alternativa.	
1 ☐ Na própria Coordenadoria	2 ☐ CIP-0.1- SAD
3 ☐ CIP-0.2- SAD	4 ☐ CIP-0.3- SAD
5 ☐ CIP-0.4-SAD	6 ☐ CIP-0.5-SAD
7 ☐ CIP-0.6-SAD	8 ☐ CIP-0.7-SAD
9 ☐ CIP-0.8- SAD	10 ☐ CIP-0.9- SAD
11 ☐ CIP-0.10-SAD	12 ☐ CIP-0.11-Serviço de Apoio Técnico
13 ☐ CIP-1-Divisão de Fiscalização	14 ☐ CIP-1-Divisão de Fiscalização/Força-Tarefa
15 ☐ CIP-2-Divisão de Atendimento e Controle Processual	16 ☐ CIP-2.1-Serviço de Apoio Operacional
17 ☐ CIP-2.2-Serviço de Distribuição e Arquivo	18 ☐ CIP-3-Divisão de Cobrança
19 ☐ CIP-3.1-Serviço de Emissão de Certidões	20 ☐ CIP-4-Divisão de Análises Técnicas
21 ☐ CIP-5-Divisão de Recadastramento	22 ☐ CIP-6 Divisão de Controle Cadastral
23 ☐ CIP-6-Divisão de Controle Cadastral/Força-Tarefa	24 ☐ CIP-6.1-Serviço de Regularização de Loteamento
25 ☐ CIP-6.2-Serviço de cadastro de Logradouro e Imóveis Territoriais	

BLOCO 1 - CARACTERÍSTICAS PESSOAIS		
1. NOME (opcional):		
2. Sexo:	3. Idade:	4. Cor: -
1 ☐ Masculino	Anos	1 ☐ Branco
2 ☐ Feminino		2 ☐ Preto
		3 ☐ Pardo
		4 ☐ Amarelo
		5 ☐ Indígena
5. Situação Conjugal:		6. Número de filhos vivendo junto:
1 ☐ Solteiro	2 ☐ Casado ou mora com companheiro(a)	
3 ☐ Separado, divorciado ou viúvo		7. Número de filhos vivendo separado:
8. Nível de instrução:		
1 ☐ Ensino Fundamental	2 ☐ Ensino Médio (antigo 2º Grau)	
3 ☐ Ensino Médio-Profissionalizante	4 ☐ Ensino Superior	
5 ☐ Pós-graduação - Especialização	6 ☐ Pós-graduação-Mestrado	
7 ☐ Pós-graduação-Doutorado	8 ☐ Sem instrução	
9. Município de residência:		10. Tempo gasto na locomoção para o trabalho:
		horas minutos

2. Cargo atual. Marque apenas uma alternativa.

1 ☐ Agente Administrativo (COMLURB)	2 ☐ Agente Auxiliar de Administração
3 ☐ Agente de Administração	4 ☐ Agente de Fazenda
5 ☐ Agente de Material	6 ☐ Agente de Portaria
7 ☐ Agente de Trabalhos de Engenharia	8 ☐ Aposentado em FG/CC
9 ☐ Arquivista	10 ☐ Artífice de Artes Gráficas
11 ☐ Auxiliar Administrativo (COMLURB)	12 ☐ Auxiliar de Serviço de Apoio
13 ☐ Controlador de Arrecadação Municipal	14 ☐ Datilógrafo(a)
15 ☐ Engenheiro	16 ☐ Fiscal de Atividades Econômicas
17 ☐ Fiscal de Rendas	18 ☐ Merendeira
19 ☐ Oficial de Fazenda	20 ☐ Profissional de Nível Médio (IPLANRIO)
21 ☐ Servente	22 ☐ Técnico de Apoio Computacional de Produção (IPLANRIO)
23 ☐ Técnico de Fazenda	24 ☐ Trabalhador

3. Exerce função gratificada (DAI)?
1 ☐ Sim 2 ☐ Não

4. Exerce cargo comissionado (DAS)?
1 ☐ Sim 2 ☐ Não

5. É responsável pelo trabalho de outras pessoas?
1 ☐ Sim 2 ☐ Não

6. Número de pessoas sob sua responsabilidade (preencha somente se respondeu Sim na questão 5):

7. Tempo na organização:
Anos Meses

8. Endereço do seu local de trabalho:

1 ☐ CIP-0.1 Lagoa	2 ☐ CIP-0.2 - Botafogo
3 ☐ CIP-0.3 - Tijuca	4 ☐ CIP-0.4 - Ramos
5 ☐ CIP-0.5 - Madureira	6 ☐ CIP-0.6 - Barra da Tijuca
7 ☐ CIP-0.7 - Jacarepaguá	8 ☐ CIP-0.8 - Bangu
9 ☐ CIP-0.9 - Campo Grande	10 ☐ CIP-0.10 - Santa Cruz
11 ☐ CIP - Centro - Sala 109	12 ☐ CIP-1 - Centro - Sala 219
13 ☐ CIP-2 - Centro - Sala 109	14 ☐ CIP-3 - Centro - Sala 206
15 ☐ CIP-4 - Centro - Sala 213	16 ☐ CIP-5 - Centro - Sala 245
17 ☐ CIP-6 - Centro - Sala 208	

9. Telefone do trabalho (opcional):
 -

10. Endereço eletrônico - e-mail (opcional):

BLOCO 3 - AMBIENTE DE TRABALHO

1. Avalie nos itens abaixo o seu grau de satisfação em relação às condições existentes para realizar seu trabalho. (continua)

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não se aplica
01	Qualidade e segurança do local e das instalações (local físico, espaço, temperatura ambiente e outros)	☐	☐	☐	☐	☐
02	Infra-estrutura do setor de trabalho (recursos materiais, equipamentos, tecnologia)	☐	☐	☐	☐	☐
03	Rotinas e processos para realizar os trabalhos do setor	☐	☐	☐	☐	☐

1. Avalie nos itens abaixo o seu grau de satisfação em relação às condições existentes para realizar seu trabalho. (conclusão)

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não se aplica
04	Desenvolvimento profissional (investimento da instituição em programas de treinamento e qualificação técnica e comportamental dos servidores)	☐	☐	☐	☐	☐
05	Aplicação dos treinamentos recebidos no seu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
06	Qualidade do treinamento recebido	☐	☐	☐	☐	☐
07	Remuneração direta (salário) compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
08	Remuneração indireta (benefícios como: aposentadoria integral, auxílio alimentação, plano de saúde, financiamentos e outros)	☐	☐	☐	☐	☐
09	Informações sobre valores, missão, visão, objetivos e metas do seu setor de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
10	Estrutura, responsabilidades e atribuições do seu setor de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
11	Oportunidade de crescimento profissional (cargos, salários e carreira)	☐	☐	☐	☐	☐
12	Atendimento às suas necessidades básicas (alimentação, abrigo, segurança e outras)	☐	☐	☐	☐	☐
13	Qualidade das ações ligadas à saúde e bem estar do servidor	☐	☐	☐	☐	☐
14	Jornada de trabalho/carga horária	☐	☐	☐	☐	☐
15	Imagem interna do setor de trabalho (como é percebido pelos outros setores)	☐	☐	☐	☐	☐
16	Imagem externa do setor de trabalho (como é percebido pelo contribuinte)	☐	☐	☐	☐	☐
17	Qualidade do atendimento ao contribuinte	☐	☐	☐	☐	☐

Nos próximos blocos você indicará seu grau de satisfação em relação a vários fatores e depois informará o efeito do Programa de Desenvolvimento de Equipes que você participou.

BLOCO 4 - RELAÇÃO COM O SEU TRABALHO

1. Avalie nos itens abaixo o seu grau de satisfação no que se refere à sua relação com o trabalho. (continua)

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não se aplica
01	Orgulho do trabalho que realiza	☐	☐	☐	☐	☐
02	Orgulho do setor onde trabalha	☐	☐	☐	☐	☐
03	Orgulho da instituição – a PCRJ	☐	☐	☐	☐	☐
04	Reconhecimento das suas tarefas e responsabilidades para os resultados do seu setor	☐	☐	☐	☐	☐

BLOCO 4 - RELAÇÃO COM O SEU TRABALHO

1. Avalie nos itens abaixo o seu grau de satisfação no que se refere à sua relação com o trabalho. (conclusão)

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não se aplica
05	Afinidade de suas crenças e valores com as crenças e valores do seu setor de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
06	Uso do seu potencial no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
07	Atendimento às suas necessidades de relacionamento (afeição, amizade, aceitação, sensação de pertencer a um grupo e outros)	☐	☐	☐	☐	☐
08	Atendimento às suas necessidades de desenvolvimento pessoal (auto-realização, autonomia, status, reconhecimento, auto-estima e atenção)	☐	☐	☐	☐	☐
09	Contribuição do seu trabalho para sua realização profissional	☐	☐	☐	☐	☐
10	Contribuição do seu trabalho para sua saúde e seu bem estar físico, mental e emocional	☐	☐	☐	☐	☐
11	Segurança no trabalho (estabilidade)	☐	☐	☐	☐	☐

2. Avalie nos itens abaixo o grau de contribuição do "Programa de Desenvolvimento de Equipes de Excelente Atendimento", no que se refere à sua relação com o trabalho.

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Melhorou	Continuou igual	Piorou	Não sei	Não se aplica
01	Orgulho do trabalho que realiza	☐	☐	☐	☐	☐
02	Orgulho do setor onde trabalha	☐	☐	☐	☐	☐
03	Orgulho da instituição – a PCRJ	☐	☐	☐	☐	☐
04	Reconhecimento das suas tarefas e responsabilidades para os resultados do seu setor	☐	☐	☐	☐	☐
05	Afinidade de suas crenças e valores com as crenças e valores do seu setor de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
06	Uso do seu potencial no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
07	Atendimento às suas necessidades de relacionamento (afeição, amizade, aceitação, sensação de pertencer a um grupo e outros)	☐	☐	☐	☐	☐
08	Atendimento às suas necessidades de desenvolvimento pessoal (auto-realização, autonomia, status, reconhecimento, auto-estima e atenção)	☐	☐	☐	☐	☐
09	Contribuição do seu trabalho para sua realização profissional	☐	☐	☐	☐	☐
10	Contribuição do seu trabalho para sua saúde e seu bem estar físico, mental e emocional	☐	☐	☐	☐	☐
11	Segurança no trabalho (estabilidade)	☐	☐	☐	☐	☐

3. Você acredita que o trabalho em equipe melhora com a realização de programas de desenvolvimento de equipes?

1 ☐ Sim

2 ☐ Não

4. Você acredita no trabalho em equipe como uma forma de aumentar sua satisfação no trabalho?

1 ☐ Sim

2 ☐ Não

BLOCO 5 – ATUAÇÃO DAS PESSOAS QUE TRABALHAM COM VOCÊ

1. Avalie nos itens abaixo o seu grau de satisfação em relação ao trabalho em equipe.

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não se aplica
01	Contribuição dos membros da equipe para um bom clima de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
02	Confiança entre os membros da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
03	Interesse da equipe em dar sugestões para melhoria na realização das tarefas, processos e rotinas	☐	☐	☐	☐	☐
04	Atitudes de colaboração e ajuda (partilha de idéias, informações, atenção com o bem estar dos outros)	☐	☐	☐	☐	☐
05	Respeito pelas diferenças individuais dos colegas de equipe	☐	☐	☐	☐	☐
06	Sinceridade entre as pessoas da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
07	Disposição para expor o que pensam	☐	☐	☐	☐	☐
08	Compromisso com os resultados esperados do setor	☐	☐	☐	☐	☐
09	Conhecimento dos projetos/atividades dos colegas	☐	☐	☐	☐	☐
10	Disposição para tomar decisões	☐	☐	☐	☐	☐
11	Disponibilidade na realização de tarefas e no atendimento a solicitações	☐	☐	☐	☐	☐
12	Interesse em aumentar o nível de qualidade dos serviços	☐	☐	☐	☐	☐
13	Comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional e o sucesso deles mesmos e dos outros	☐	☐	☐	☐	☐
14	Preocupação com o desempenho coletivo	☐	☐	☐	☐	☐
15	Disponibilidade para executar tarefas eventuais, não previstas para o seu cargo ou função	☐	☐	☐	☐	☐
16	Capacidade de cada um de se colocar no lugar do outro e compreender eventuais dificuldades (empatia).	☐	☐	☐	☐	☐
17	Envolvimento pessoal com o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
18	Capacidade dos membros da equipe em ouvir sugestões e opiniões da equipe	☐	☐	☐	☐	☐

2. Avalie nos itens abaixo o grau de contribuição do "Programa de Desenvolvimento de Equipes de Excelente Atendimento", em relação ao trabalho em equipe.

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Melhorou	Continuou igual	Piorou	Não sei	Não se aplica
01	Contribuição dos membros da equipe para um bom clima de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
02	Confiança entre os membros da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
03	Interesse da equipe em dar sugestões para melhoria na realização das tarefas, processos e rotinas	☐	☐	☐	☐	☐
04	Atitudes de colaboração e ajuda (partilha de idéias, informações, atenção com o bem estar dos outros)	☐	☐	☐	☐	☐
05	Respeito pelas diferenças individuais dos colegas de equipe	☐	☐	☐	☐	☐
06	Sinceridade entre as pessoas da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
07	Disposição para expor o que pensam	☐	☐	☐	☐	☐
08	Compromisso com os resultados esperados do setor	☐	☐	☐	☐	☐
09	Conhecimento dos projetos/atividades dos colegas	☐	☐	☐	☐	☐
10	Disposição para tomar decisões	☐	☐	☐	☐	☐
11	Disponibilidade na realização de tarefas e no atendimento a solicitações	☐	☐	☐	☐	☐
12	Interesse em aumentar o nível de qualidade dos serviços	☐	☐	☐	☐	☐
13	Comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional e o sucesso deles mesmos e dos outros	☐	☐	☐	☐	☐
14	Preocupação com o desempenho coletivo	☐	☐	☐	☐	☐
15	Disponibilidade para executar tarefas eventuais, não previstas para o seu cargo ou função	☐	☐	☐	☐	☐
16	Capacidade de cada um de se colocar no lugar do outro e compreender eventuais dificuldades (empatia).	☐	☐	☐	☐	☐
17	Envolvimento pessoal com o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
18	Capacidade dos membros da equipe em ouvir sugestões e opiniões da equipe	☐	☐	☐	☐	☐

BLOCO 6 – PRÁTICAS GERENCIAIS

1. Avalie nos itens abaixo o seu grau de satisfação em relação à prática gerencial do seu superior imediato.

(continua)

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não se aplica
01	Franqueza, transparência e sinceridade na comunicação	☐	☐	☐	☐	☐
02	Habilidade de informar os resultados que a equipe deve alcançar	☐	☐	☐	☐	☐
03	Justiça na distribuição das tarefas (quantidade e qualidade) de acordo com as competências de cada um	☐	☐	☐	☐	☐

1. Avalie nos itens abaixo o seu grau de satisfação em relação à prática gerencial do seu superior imediato. (conclusão)

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não se aplica
04	Justiça nos relacionamentos com a equipe	☐	☐	☐	☐	☐
05	Solução de conflitos na equipe, quando surgem	☐	☐	☐	☐	☐
06	Capacidade de dar informações sobre o desempenho de cada um na equipe (dar <i>feedback</i>)	☐	☐	☐	☐	☐
07	Capacidade de ouvir sugestões, opiniões da equipe (receber <i>feedback</i>)	☐	☐	☐	☐	☐
08	Fornecimento de recursos necessários à realização do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
09	Atenção com o bem estar dos membros da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
10	Respeito pelas diferenças individuais dos membros da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
11	Coerência entre o que fala e o que pratica	☐	☐	☐	☐	☐
12	Confiança na equipe (delegação de tarefas e responsabilidades)	☐	☐	☐	☐	☐
13	Preocupação com o bem estar da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
14	Transmissão do que sabe fazer	☐	☐	☐	☐	☐
15	Estímulo ao desenvolvimento profissional de cada um da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
16	Reconhecimento do trabalho realizado pelos membros da equipe	☐	☐	☐	☐	☐

2. Avalie nos itens abaixo o grau de contribuição do "Programa de Desenvolvimento de Equipes de Excelente Atendimento", em relação à prática gerencial do seu superior imediato. (continua)

Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Melhorou	Continuou igual	Piorou	Não sei	Não se aplica
01	Franqueza, transparência e sinceridade na comunicação	☐	☐	☐	☐	☐
02	Habilidade de informar os resultados que a equipe deve alcançar	☐	☐	☐	☐	☐
03	Justiça na distribuição das tarefas (quantidade e qualidade) de acordo com as competências de cada um	☐	☐	☐	☐	☐
04	Justiça nos relacionamentos com a equipe	☐	☐	☐	☐	☐
05	Solução de conflitos na equipe, quando surgem	☐	☐	☐	☐	☐
06	Capacidade de dar informações sobre o desempenho de cada um na equipe (dar <i>feedback</i>)	☐	☐	☐	☐	☐
07	Capacidade de ouvir sugestões, opiniões da equipe (receber <i>feedback</i>)	☐	☐	☐	☐	☐
08	Fornecimento de recursos necessários à realização do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
09	Atenção com o bem estar dos membros da equipe	☐	☐	☐	☐	☐

2. Avalie nos itens abaixo o grau de contribuição do "Programa de Desenvolvimento de Equipes de Excelente Atendimento", em relação à prática gerencial do seu superior imediato. (conclusão)						
Nº	Itens Marque apenas uma alternativa em cada item	Melhorou	Continuou igual	Piorou	Não sei	Não se aplica
10	Respeito pelas diferenças individuais dos membros da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
11	Coerência entre o que fala e o que pratica	☐	☐	☐	☐	☐
12	Confiança na equipe (delegação de tarefas e responsabilidades)	☐	☐	☐	☐	☐
13	Preocupação com o bem estar da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
14	Transmissão do que sabe fazer	☐	☐	☐	☐	☐
15	Estímulo ao desenvolvimento profissional de cada um da equipe	☐	☐	☐	☐	☐
16	Reconhecimento do trabalho realizado pelos membros da equipe	☐	☐	☐	☐	☐

BLOCO 7 - RECADO FINAL

Registre neste espaço alguma mudança que você tenha observado após o "Programa de Desenvolvimento de Equipes de Excelente Desempenho".

Registre neste espaço suas sugestões para aumentar a sua satisfação no ambiente de trabalho.

Data de recebimento:

 / /

Assinatura (opcional):

Pesquisa: Efeitos dos Programas de Desenvolvimento de Equipes e a Satisfação do Trabalhador

Desenvolvida no Curso de Mestrado em Psicologia Social das Organizações do PPGPS - Programa de Pós-Graduação de Psicologia Social do Instituto de Psicologia da UERJ-Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2005 /2007)

Coordenadora: Maria Lucia de Souza Moreira (Instituto de Psicologia-UERJ)
Orientador: Prof. Dr. Wilson Moura

1. Natureza da Pesquisa

Você está sendo convidado (a) a participar desta

pesquisa, que tem os seguintes objetivos:

- Analisar a relação entre desenvolvimento de equipes, a satisfação no trabalho e o impacto no clima organizacional.
- Contribuir para a melhoria do clima organizacional o seu setor de trabalho e da sua instituição, a partir das ideias, opiniões e sugestões obtidas durante a pesquisa.
- Contribuir para o seu desenvolvimento profissional, a partir das ideias, opiniões e sugestões obtidas durante a pesquisa.

2. Participantes da Pesquisa

Aproximadamente 200 servidores da Coordenadoria do IPTU, da SMF-Secretaria Municipal de Fazenda, da PCRJ-Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

3. Envolvimento na Pesquisa

Para contribuir com essa pesquisa você responderá a alguns questionários e participará de discussões e atividades, individuais e em grupos, relacionadas ao trabalho em equipe, aos programas de desenvolvimento de equipes em que você participou e a satisfação no trabalho.

Você pode desistir de participar em qualquer momento, por qualquer razão, bastando para tal me comunicar sua desistência, sem

que haja nenhuma consequência para você, agora ou no futuro. Nenhuma das informações que você der ou das observações que eu fizer será fornecida para outras pessoas que não estejam participando da pesquisa.

As informações que serão divulgadas podem identificá-lo ou não, a depender de sua opção, que deverá ser assinalada, abaixo, com um (X):

() escolho pela manutenção do meu nome;

() escolho evitar expor meu nome.

Sempre que quiser, você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa. Poderá entrar em contato com a coordenadora da pesquisa na MLM-Gestão Empresarial, Rua Senador Nabuco, 143/504, Vila Isabel, Rio de Janeiro ou nos telefones 21 -2576-0576 e 21-9983-6677 ou no e-mail mim@gestadodepessoas.com

4. Riscos e Desconfortos

A participação nesta pesquisa não trará nenhum tipo de risco ou desconforto para você.

É natural que haja algum receio quanto ao tempo e ao tipo de contato esperado no decorrer da pesquisa. Estarei atenta para estabelecer um contato franco, um diálogo claro, negociando começo, meio e fim da pesquisa, como, quando e onde será o divulgado os resultados da pesquisa. Sou psicóloga organizacional com vasta experiência de consultoria em gestão de pessoas, em desenvolvimento de liderança, em organizações privadas e instituições públicas federais, estaduais e municipais.

5. Confidencialidade

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Apenas os membros do grupo de pesquisa terão conhecimento dos dados.

6. Benefícios

Participar desta pesquisa poderá proporcionar benefícios para você, para o

seu setor de trabalho e para a instituição como um todo. A riqueza de suas informações poderá contribuir para melhoria da qualidade de vida no trabalho, na medida em que ela coleta as informações, sugestões e opiniões sobre diferentes fatores que influem na qualidade do trabalho realizado por você e sua equipe, na qualidade do ambiente de trabalho e das relações de trabalho.

Este estudo irá sugerir soluções que estejam ao alcance da sua organização, auxiliando-a a ampliar alternativas para aumentar a satisfação em ambientes de administração direta, como é o seu caso.

7. Pagamento

Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa. E nada será pago por sua participação. Entretanto você e sua instituição receberão uma visita de retorno onde os resultados obtidos na pesquisa serão apresentados.

O motivo de você ter sido escolhido para participar deste estudo é ter participado do Programa de Desenvolvimento de Equipe realizado na Secretaria Municipal de Fazenda da PCRJ- Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, ano de 2006.

Estou suficientemente esclarecido e dou pleno consentimento para participar desta pesquisa.

Nome

Assinatura

Local e Data

Maria Lucia de Souza Moreira – Coordenadora do Projeto

“Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com o pesquisador responsável, comunique o fato à Comissão de Ética em Pesquisa da UERJ: Rua São Francisco Xavier, 524, sala 3020, Bloco E, 3º andar, - Maracanã - Rio de Janeiro, RJ, e-mail: etica@uerj.br - Telefone: 21-2569-3490.”

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho.

3- AMBIENTE DE TRABALHO

01-Qualidade e segurança do local e das instalações (local físico, espaço, temperatura ambiente e outros)

Sem sugestões

02- Infraestrutura do setor de trabalho (recursos materiais, equipamentos, tecnologia)

1. “A gente fica disputando equipamento de 10 anos atrás”
2. “Obras interrompidas por falta de pagamento, cederam para outra área”.
3. “Instalações e equipamentos muito ruins. A cadeira que eu fico oito horas por dia é inadequada. Fiquei 6 meses sem cadeira. O sistema de computador pára muito.”
4. “Você pega um computador que não funciona, uma impressora que pára ou é lenta. Poderia fazer três processos, mas faz um.”
5. “As condições de trabalho são muito ruins. Às vezes você se irrita e nem sabe o porquê?”
6. “Eu tenho que andar 500 vezes para pegar um papel em outra sala porque a minha máquina não funciona e não tem peça para repor.”
7. “Às vezes a meta é prejudicada pela condição dos equipamentos.”
8. “Meu setor de trabalho é um buraco com uma porta de cara para a parede”.
9. “Em relação ao ar condicionado, antes não funcionava, agora é muito gelado, levo cachecol e touca. A gente não aguenta.”
10. “Péssimas condições em instalações físicas, informática, remuneração.”
11. “Sem recursos. Não consegue ver o *note*. Manutenção do sistema feita em horário inadequado, no horário de trabalho.”
12. “Manutenção das peças, cadeiras caindo, ar condicionado, equipamentos arcaicos, sem manutenção e meses sem impressora. Precisa ir a outro lugar de trabalho para pegar uma guia.” (Relato de todos)
13. “Péssimas condições em instalações físicas, informática, remuneração.”
14. “Sistema interno todo mundo não gosta.”

APÊNDICE C — Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho.

3- AMBIENTE DE TRABALHO

03- Rotinas e processos para realizar os trabalhos do setor

15. “Falta de Pessoal no Serviço de Emissão de Certidões. O horário é de 9 às 17h atendendo o contribuinte direto. Volta e meia tem uma confusão, ninguém aguenta. É preciso estabelecer rodízio.”
16. “A segunda via das Certidões poderia ser automatizada, através de máquinas de autoatendimento. Prefeitura atrasada. Contribuinte não perderia tempo. Sistema SIAM é capenga — leva anos para modificar. Sistema pára toda hora. Não querem melhorar a situação, para melhorar a cobrança”
17. “Falta de recursos humanos. Tem menos pessoas e precisa produzir mais. Como pode trabalhar com qualidade?”

04- Desenvolvimento profissional (investimento da instituição em programas de treinamento e qualificação técnica e comportamental dos servidores

18. “Descompromisso, desde o prefeito até o funcionário público em geral, é isto”.
19. “Motivos políticos. Não é para atender bem e prestar melhor serviço. ’
20. “Existe uma assessoria evangélica do Prefeito - confraria. O Estado é laico, não pode ter ligação com religião. Predomínio dos evangélicos. Prefeitura cede espaço para festas, louvor, arma palco aqui na frente, proíbe acender incenso.”
21. “Congressos e cursos só vão os Fiscais.”
22. “Se quer aprender e melhorar vai por sua conta.”
23. “A própria Coordenadora do IPTU manda se a gente quiser melhorar fazer outro concurso público. Aqui não vai melhorar.”
24. “Precisa de curso só para fiscais — para ver se conscientizam. O que eles precisam aprender não se ensina. Situação institucionalizada desde o IPTU até pelo prefeito. Declaração do prefeito: Fiscal não precisa ir à rua fiscalizar; pode fazer no gabinete.”
25. “É Cultural. Não tem progresso. Entra em uma posição e fica ali. E a pessoa sabe que 10 anos depois estará no mesmo local. É preciso ser um super homem de capa para aguentar.”
26. A divisão de ensinar é corporativa. Foi negada a oportunidade de aumentar o conhecimento a um grupo de profissionais. Não tem da parte da administração coragem ou interesse de resolver essa situação.

05- Aplicação dos treinamentos recebidos no seu trabalho

Sem sugestões

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho.

3 - AMBIENTE DE TRABALHO

06- Qualidade do treinamento recebido

Sem sugestões

07- Remuneração direta (salário), compatível com as responsabilidades inerentes ao cargo

27. “Muito da insatisfação é a política salarial da Prefeitura. Apesar disso o relacionamento é bom”
28. “A diferença salarial seja proporcional ao seu trabalho. Muito da insatisfação na Prefeitura vem das diferenças salariais em função das atividades.”.
29. “Maior insatisfação remuneração N=2; Insatisfação — remuneração. Política de Remuneração”
30. “O Controlador não quer ganhar como o Fiscal, mas ganhar a terça parte é injusto.”
31. “O que não pode é a pessoa fazendo o mesmo serviço ganhando muito menos. Há uma discrepância muito grande”.
32. “Melhoria Salarial- Concurso Interno- Média 7- Sessenta e Seis anos.”
33. “Recado do Secretário: não pode fazer nada. Deram gratificações específicas para os Agentes de Administração que atuam na Secretaria Municipal de Administração-SMA. Os Agentes de Administração lotados na SMA ganharam, os que estão fora da SMA, não. Estão “no limbo”.
34. “Curso de 6 meses- capacitação do Agente de Administração — GCAP, todo sábado, para preparar para concurso interno, cujo critério foi frequência e nota na prova no GCAF. Após o concurso, houve aumento de R\$500,00 no salário (salário base + R\$500,00), retirando as gratificações anteriores. Troquei 6 por meia dúzia. O funcionário teve que abrir mão das gratificações anteriores.”
35. “Não tive dinheiro para fazer o curso.”
36. “Não tem incentivo para nós. O secretário falou que não poderia dar gratificação para os Agentes Administrativos lotados na Fazenda porque não contribuem com a arrecadação”.
37. “O triênio é dado a todo mundo, bom ou mau funcionário.”

08- Remuneração indireta (benefícios como: aposentadoria integral, auxílio alimentação, plano de saúde, financiamentos e outros)

Sem Sugestões

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

09- Informações sobre valores, missão, visão, objetivos e metas do seu setor de trabalho

Sem Sugestões

10- Estrutura, responsabilidades e atribuições do seu setor de trabalho

38. “Desvio de função institucionalizado: Agente de Administração —executando atividades do Agente de Fazenda; Fiscal de Renda executando atribuições do Controlador; “Agente de Fazenda executando atribuições do Controlador. Fiscal de Renda rouba as atribuições/competências do Controlador de Arrecadação. Cadastro tinha que estar na mão do Controlador de Arrecadação.”
39. “Acho que querem destruir as carreiras de Agente de Administração e Controlador de Arrecadação Municipal.”
40. “Uma coisa impressionante no IPTU é que o Fiscal não fiscaliza. É o ATE - Agente de Trabalhos de Engenharia.”
41. “Discriminação. A importância vem pela classe, não pela competência.” (N=2)
42. “Concurso para Controladores de Arrecadação Municipal difícilimo. 70 foram admitidos bem preparados e mais da metade já saiu. Onde está a insatisfação dos controladores e a do pessoal administrativo?” “Deuses são os fiscais, os controladores são a ralé.”
43. “Existe insatisfação na categoria Controladores de Arrecadação. Não tem uma pessoa para ouvir nem para dizer que está errado. Nem para falar.”
44. “SMF só vai melhorar e arrecadação só vai subir quando houver fiscalização.”
45. “O cargo de Agente de Administração não existe na Fazenda. Agente de Administração faz o serviço de Agente de Fazenda (nível médio) + Controlador (nível superior) que ganham a mesma remuneração, mas o salário do Agente de Administração é bem menor.”
46. “Domínio dos Fiscais de Renda - poder absoluto ”
47. “Estrutura não está ajudando no dia-a-dia.”

11- Oportunidade de crescimento profissional (cargos, salários e carreira)

48. “Se você quer ganhar o que eu ganho, faça o concurso.” - “Ouvi de um fiscal. Distorção que o serviço público faz um cara com 5 anos de concurso tem mais condições de assumir um cargo do que uma pessoa com mais de 20 anos. “O que acontece aqui é que você não tem essa perspectiva.”

12- Atendimento às suas necessidades básicas (alimentação, abrigo, segurança e outras)

Sem sugestões

13- Qualidade das ações ligadas à saúde e bem estar do servidor

Sem sugestões

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo o setor de trabalho

3 - AMBIENTE DE TRABALHO

14- Jornada de trabalho/carga horária

- 49. “Fiscais não trabalham. O que trabalha muito vem 2 x por semana.”
- 50. “Quem vem trabalhar 2 vezes por semana e recebe o mesmo que eu, é o meu dinheiro.”
- 51. “Todo mundo tem que trabalhar, no mesmo horário, fiscal por exemplo”.
- 52. “O Plantão Fiscal funciona como um castigo. Um ano lidando com o público, carga horária extensa. Horário das 9 às 16 horas, com meia hora de almoço. O público que vem aqui não vem feliz. É só reclamação. Chega irritadíssimo Na época que fiquei 50% do público era educado e 50% mal educado, nos tratavam mal Tem um respaldo para pagamento do tributo. Para ser chefia do Plantão Fiscal tem que gostar de pessoas, gostar de trabalhar com o público, bom preparo, saber das normas.”

15- Imagem interna do setor de trabalho (como é percebido pelos outros setores)

Sem sugestões

16- Imagem externa do setor de trabalho (como é percebido pelo contribuinte)

- 53. “Divisão de cobrança — CIP-2 - única que não tem Fiscal de Renda. Internamente a Divisão de Cobrança não é bem vista. E a gente trabalha bem, somos proativos. A primeira oportunidade que tiverem, vão tirar o único Controlador de Arrecadação que chefia.”

17- Qualidade do atendimento ao contribuinte

Sem sugestões

4- RELAÇÃO COM O TRABALHO

01- Orgulho do trabalho que realiza

Sem sugestões

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho

4-RELAÇÃO COM O TRABALHO

02- Orgulho do setor onde trabalha

1. “O critério de qualidade não é o melhor que a gente pode fazer. É “Esse mês ninguém reclamou” (CIP 2.2)
2. “A pessoa que cuida tanto da política que não cuida da burocracia e da administração. O Prefeito também.”

03- Orgulho da instituição - a PCRJ

3. “Cultura muito difícil de mudar. É melhor ficar com essa pessoa do que ficar sem nenhuma. (Lógica cultural)”.

04- Reconhecimento das suas tarefas e responsabilidades para os resultados do seu setor

4. “O IPTU acabou com a minha saúde - hipertensão”.

05- Afinidade de suas crenças e valores com as crenças e valores dos seu setor de trabalho

Sem sugestões

06- Uso do seu potencial no trabalho

5. “Eu estava muito mais satisfeito no lugar que estava antes. Acredito que estou sendo subutilizado. Tenho 6 anos de prefeitura. Não é levado a sério o perfil do servidor. ”
6. “Gosto de trabalhar aqui. Não gosto da atividade que estou realizando hoje, não utiliza todo o meu potencial.”

07- Atendimento às suas necessidades de relacionamento (afeição, amizade, aceitação, sensação de pertencer a um grupo e outros)

7. “Tem setor onde a gente é jogada.”

08- Atendimento às suas necessidades de desenvolvimento pessoal (auto-realização, autonomia, status, reconhecimento, auto-estima e atenção)

8. “Passei a examinar com outros olhos meu trabalho. Exercitei percepção adormecida. Somente em nível pessoal: aproximar-se e conhecer mais pessoas. Melhorou relacionamento com pessoas de outros setores.”
9. “Há um ano atrás, pesquisa de onde você gostaria de trabalhar. No curso GCAP foi perguntado...! Para que perguntou?” ’

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho

4-RELAÇÃO COM O TRABALHO

09- Contribuição do seu trabalho para sua realização profissional

10. “Adoro o que eu faço”.
11. “Dizem que o Agente de Administração não contribui para a produtividade / arrecadação.”
12. “O pessoal trabalha com satisfação. Gosta do que faz. Será que eu estou no lugar certo?”
13. “É preciso ter consciência do significado do trabalho social do atendimento.”

10- Contribuição do seu trabalho para sua saúde e seu bem estar físico, mental e emocional

Sem sugestões

11- Segurança no trabalho (estabilidade)

Sem sugestões

5- TRABALHO EM EQUIPE

01- Contribuição dos membros da equipe para um bom clima de trabalho

1. “Equipe unida, nova, excelente, colabora.”
2. “Uma coisinha aqui outra ali, daqui a pouco...Relação interpessoal ruim entre as divisões. Você de outro setor é o meu inimigo”
3. “Quando mudei achei uma coisa horrível um falando mal do outro. Tentei, mas não consegui. Não consegui porque eles não queriam. Houve mudança de coordenadores por problemas de horário. Agora está tudo ótimo. Há cooperação no atendimento.”
5. “Os conflitos continuam.”
6. “A demanda do trabalho é a mesma, os conflitos continuam.”
7. “Relacionamento bom, com várias exceções. Depende do local de trabalho. Em outros locais há muita insatisfação. Depende do setor, de como foi formado. Tem setor onde a gente é jogada.”

02- Confiança entre os membros da equipe

8. “Continuou igual. Pequena melhora no meu setor. Foi bom. O curso foi excelente, mas há desconfiança entre nós. Cuidado!”

03- Interesse da equipe em dar sugestões para melhoria na realização das tarefas, processos e rotinas

Sem sugestões

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho

5- TRABALHO EM EQUIPE

04-Atitudes de colaboradores e ajuda (partilha de idéias, informações, atenção com o bem estar dos outros)

9. “Existe um grupo que quer manter o “*Status Quo*”.
10. Tem gente que sempre acha que está tudo ruim. Está indo contra si mesmo.”
11. “O relacionamento interpessoal na coordenadoria é muito ruim. As pessoas levam para o lado pessoal. Acaba a questão salarial sendo um ponto.”
12. “Eu tramitei um processo para o fulano, que poderia resolver de imediato, mas telefonou dizendo “Ah! Manda pelo sistema Faz Fácil”. “Sistema DCP é um sistema interno de controle de processos que ninguém gosta, eu detesto”.
13. “CIP 4 por tudo devolve”.
14. “A equipe é excelente, ambiente ótimo, ótima gerência.”
15. “Houve mudança de coordenadores por problemas de horário. Agora está tudo ótimo. Há cooperação no atendimento.”
16. “Equipe de futebol tem um objetivo: fazer o gol. Mesmo não gostando do cara, o time joga. Essa equipe de Prefeitura vai mal. Tem divisão de classes. Imagina uma fábrica se cada função tem sindicato. Tem corporativismo dos fiscais, dos controladores, dos Agente de Fazenda, dos ATEs...
17. “Muito da insatisfação e a política salarial da Prefeitura. Apesar disso o relacionamento é bom”.
18. “No meu setor, não leva à instância superior resolve tudo na equipe mesmo.”
19. “No meu setor tem muito contra, muita discussão.”

06- Respeito pelas **diferenças individuais dos colegas de equipe** Sem
sugestões

07-

06- Sinceridade entre as pessoas da equipe
Sem sugestões

07- Disposição para expor o que pensam

20. “Teve gente que ficou com medo de se expor.”

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho

5-TRABALHO EM EQUIPE

04-Atitudes de colaboradores e ajuda (partilha de idéias, informações, atenção com o bem estar dos outros)

Sem sugestões

08- Compromisso com os resultados esperados do setor.

21. “Muitos não têm compromisso com a função pública. Todo o fazer da coisa pública não me afeta, pois eu sou funcionário público.”
22. “Força tarefa dos Controladores: o número de processos reduziu e a arrecadação aumentou”.
23. “Quando precisa abrir mão de suas questões pessoais, a maioria vem.”
24. “Igual ao CIP 2. A Divisão de Cobrança resolve só para sacanear. Quando ninguém resolve, a Divisão de Cobrança resolve.”
25. “O relacionamento pessoal independentemente dessa relação, mas isso não é equipe de trabalho. São simpáticos, mas não é equipe de trabalho.”

09- Conhecimento dos trabalhos/projetos dos colegas

Sem sugestões

10. Disposição para tomar decisões

Sem sugestões

11. Disponibilidade na realização de tarefas e no atendimento a solicitações

Sem sugestões

12. Interesse em aumentar o nível de qualidade dos serviços

Sem sugestões

13. Comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional e o sucesso deles mesmos e dos outros

Sem sugestões

14. Preocupação com o desempenho coletivo

Sem sugestões

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho.

5- TRABALHO EM EQUIPE

15- Disponibilidade para executar tarefas eventuais, não previstas para o seu cargo ou função

26. “Quando você quer ser acusado, quando algo dá errado, o gerente comenta: “Você não fez o curso de Desenvolvimento de Equipes...?””

16- Capacidade de cada um de se colocar no lugar do outro e compreender eventuais dificuldades (empatia)

27. “O que ficou do curso foi relação cliente/contribuinte. Olhar o outro de uma forma diferente, com empatia, coisa que eu não fazia”.

17- Envolvimento pessoal com o trabalho

Sem sugestões

18- Capacidade dos membros das equipes em ouvir sugestões e opiniões da equipe

Sem sugestões

.q .q. . J. .

6-PRÁTICAS GERENCIAIS

01- Franqueza, transparência e sinceridade na comunicação

1. “O fluxo de informações é falho. As informações não circulam até a ponta.”

02- Habilidade de informar os resultados que a equipe deve alcançar

2. “Errados os critérios utilizados para manter os servidores: beneficência, caridade ou paternalismo.“Fulano é um péssimo chefe, mas, coitado, ele vai voltar porque é da COMLURB e vai perder. Se ele perder vai ficar ruim”.

3. “Os objetivos não são trazidos Fica difícil navegar sem metas e os resultados não são analisados ”

03- Justiça na distribuição das tarefas (quantidade e qualidade) de acordo com as competências de cada um

4. “Tenho tendência a comparar as práticas gerenciais com minha experiência. O percentual de satisfeito com a prática gerencial me assusta.”

5. “Independentemente de competência, para o cargo de comando é sempre o Fiscal.

6. “Acaba sempre sobrando para o lado mais fraco - o nível mais baixo.”

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho.

6-PRÁTICAS GERENCIAIS

04- Justiça nos relacionamentos com a equipe

7. “Existe uma desigualdade de tratamento entre os trabalhadores, que alguns são protegidos enquanto outros por mais que se envolvam no trabalho sempre são mal vistos, estou muito insatisfeito com o ambiente e a imagem que estão fazendo de alguns funcionários.”
8. “Relacionamento ruim com a Chefia”
9. “Reunião com você que era para estar falando com o chefe”.
10. “Tem um funcionário cujo horário de saída é às 3 horas da tarde e reclama da vida. Todos os demais precisam ficar até as 18 horas. Não deixei de reclamar e o chefe não gostou”.
11. “Injustiça no tratamento pela chefia. Um funcionário falta não acontece nada, com outro registra impontualidade. Recebia elogios do contribuinte, mas o chefe não falava nada. Nem em aniversário!”
12. “Chefe não valoriza. Tem gente privilegiada. Rei elogios/Jomalzinho/ fui entrevistado. Mas é outro que substitui o chefe nas férias. Não adianta ser bom, tem que ser o pior.”

05-Solução de conflitos na equipe, quando surgem

Sem sugestões

06- Capacidade de informações sobre o desempenho de cada um na equipe (dar *feedback*)

Sem sugestões

07- Capacidade de ouvir sugestões, opiniões da equipe (receber *feedback*)

Sem sugestões

08- Fornecimento de recursos necessários à realização do trabalho

13. “Canso de ouvir: “Se vira”.
14. “A equipe é excelente, ambiente ótimo, ótima gerência”.
15. Existe uma resistência em relação a Divisão de Cobrança. Ex: Novo layout. O que tem que tirar, tira da Divisão de Cobrança.’
16. “Falta de recursos com os chefes”.
17. “Falta de formalidade. Não tem uma mesa de reunião. 50 funcionários. Sistema de comunicação perverso, em pé.”
18. Retrabalho. Ordem da chefia: não tramitar processo errado, sempre usar o Faz Fácil.O processo ficou parado nove semanas para ser resolvido.”

APÊNDICE C— Fatores de insatisfação por dimensão, segundo relatos dos participantes dos grupos focais

06- PRÁTICAS GERENCIAIS

09- Atenção com o bem estar dos membros da equipe

19. “Transferência só com troca: “Eu só libero você o dia em que me aposentar ou quando perder o cargo””.
20. “Alguém não sai sem troca. Só que ninguém avisou. Fui avisado na sexta-feira ia passar a trabalhar em outro setor.”
21. Um exemplo recente de falta de atitude em tomar decisões. “Fui transferido do CIP 2.1 para CIP 2.2. No outro setor minhas férias estavam previstas para junho. Aqui tem poucas pessoas, é um de cada vez. O gerente foge da responsabilidade em definir. Vou ficar queimado. Ninguém decide se eu posso ou não tirar as férias formalmente.”
22. “Coordenação insensível, desumana, cruel. Faz muita coisa sem pensar.”
23. “Se o gerente fica chateado com alguém não chama, sai gritando. Falta de respeito”.
24. “Luiz Augusto - excelente — ótima chefia.
25. “A relação com o chefe imediato é coerente. Conforme vai subindo na hierarquia, se extrapolar para a Coordenadoria, Secretaria, aumenta o grau de insatisfação.”
26. “Insatisfação de baixo para cima e interesse de cima para baixo. Fica 4 anos e “tchauzinho”.
27. “A equipe é excelente, ambiente ótimo, ótima gerência”.
28. “Existe uma resistência em relação a Divisão de Cobrança. Ex: Novo layout. O que tem que tirar, tira da Divisão de Cobrança.”
29. “Troca de chefia como quem apaga cigarros.” Ela tem o direito. Pela lei o critério é confiança, a lei determina o critério e o percentual cargos de carreira e o percentual de cargos de confiança.”
30. “Você tem uma Coordenação do IPTU e sente mais atitudes políticas do que administrativa. Não vi um artigo interpretando.”
31. “Tem que fazer rápido, tem que fazer.”
32. “Como a ordem flui? Exemplo: no meu núcleo trabalham 1 Fiscal, 2 Controladores, 5 Agentes de Trabalho de Engenharia - ATE, 1 estagiário. Diretor ao Estagiário. Muitos desconhecem quem é o chefe. Uma das dúvidas é quem era o chefe imediato de cada um. Uma pessoa/grupo que não consegue perceber isso há mais de um ano...”
33. “Práticas gerenciais pecam por coisas básicas. Fico desanimada com o resultado.”
34. “Ponto primordial é a chefia. Tem pessoas que são colocadas e não servem para ser chefe. Muita política e paternalismo. “Tadinho!””
35. “Nada a reclamar da chefia.”

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho

10- Respeito pelas diferenças individuais dos membros da equipe

Sem sugestões

e

6- PRÁTICAS GERENCIAIS.

11- Coerência entre o que fala e o que pratica

36. “O gerente do CIP 2.2 não participava das dinâmicas do treinamento. O antigo Coordenador participava.” (CIP-3).
37. “Tem uma coisa muito grande. Como foi feita a mudança de chefia pela Coordenadora do IPTU foi a mais indecente. Festa de aniversário no dia anterior, no dia seguinte foi exonerado. Não foi concursado, o cara tem 70 anos. Ele soube pelo Diário oficial”. Por outro lado, no aniversário do antigo Coordenador, O que aconteceu? Sexta-feira: todo mundo foi.”
38. “O gerente do CIP 2.2 não participava das dinâmicas do treinamento. O antigo Coordenador participava.”(CIP 3)
39. “Tem uma coisa muito grande. Como foi feita a mudança de chefia pela coordenadora do IPTU foi a mais indecente. Festa de aniversário no dia anterior, no dia seguinte foi exonerado. Não foi concursado, o cara tem 70 anos. Ele soube pelo diário oficial”. “Por outro lado, no aniversário do antigo Coordenador, o que aconteceu? Sexta-feira todo mundo foi”.
40. “Vi o *fulano* mal! Ele disse “Saiu no Diário Oficial-DO que eu fui exonerado. Era festa de despedida e eu não sabia, pensei que fosse de aniversário.”
41. “Pessoas não podem ser descartadas como papel. Não adianta levar a bíblia embaixo do braço.”

12- Confiança na equipe (delegação de tarefas e responsabilidades)

Sem sugestões

13- Preocupação com o bem estar da equipe

Sem sugestões

14- Transmissão do que sabe fazer

Sem sugestões

15- Estímulo ao desenvolvimento profissional de cada um da equipe

Sem sugestões

16- Reconhecimento do trabalho realizado pelos membros da equipe

Sem sugestões

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho.

EFEITOS DO PROGRAMA DE UMA FORMA GERAL/CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA:

• A: Melhorou

A1. “As pessoas precisam querer mudar.”

A2. “Efeito principal do treinamento: aumentou o conhecimento de gente nova do setor.”

A3. “Eu gostei do curso”

A4. “O curso melhorou, foi bom!”

A5. “O que ficou do curso foi relação cliente/contribuinte. Olhar o outro de uma forma diferente, com empatia, coisa que eu não fazia”. A6. “Relações mais humanas, no setor público.”

A7. “Melhorou, pois interagiu com pessoas de diferentes lugares. Tiveram cuidado de misturar. Facilitou. Melhorou muito a interação. No momento em que começa a interagir, quebrou a distância.”

No

A8. “Facilitou.”

A9. “Passei a examinar com outros olhos meu trabalho. Exercitei percepção adormecida. Somente em nível pessoal: aproximar-se e conhecer mais pessoas.

A10.”Melhorou relacionamento com pessoas de outros setores.”

• B: Continuou igual

B1. “Continuou igual. Por que continuou igual? “A maioria das pessoas não leva o curso a sério”. “Achava que “não iria dar em nada”.” B2. “Continuou igual. Pequena melhora no meu setor. Foi bom. O curso foi excelente, mas há desconfiança entre nós. Cuidado!”

B3. “Continuou igual.”

B4. “Existe um grupo que quer manter o “*Status Quo*”.

B5. “Até tem, mas as pessoas não querem. Não vai mudar mesmo. Não acredita.”

B6. “Sim. Mas, em relação ao trabalho continuaram os mesmos problemas. De novo, as questões políticas.” B7. “Nenhuma piora.”

B8. “Os conflitos continuam.”

B9. “Teve gente que ficou com medo de se expor.”

APÊNDICE C— Relatos dos participantes das reuniões de grupos focais por dimensão, segundo setor de trabalho.

EFEITOS DO PROGRAMA DE UMA FORMA GERAL/CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA:

- **B: Continuou igual**

B10. “Tem gente que sempre acha que está tudo ruim. Está indo contra si mesmo.” B11. “A demanda do trabalho é a mesma, os conflitos continuam.”

- **C: Piorou**

Cl. “Quando você quer ser acusado, quando algo dá errado, o gerente e comenta que você fez o curso de Desenvolvimento de Equipes...”

D1: Não sei

DJ “Uma das dúvidas desse resultado é que muitos não sabem exatamente quem é o chefe. Não está claro. O sistema é perverso.”

- **E: Não se aplica**

El. “Programa muito bom, mas não se aplica ao serviço público”.

OBSERVAÇÕES GERAIS:

“A remuneração é o salário base mais pontuação por produtividade.: Fiscal de Renda- nível superior — 720 pontos; Agente de Fazenda — nível médio — 240 pontos; Controlador de Arrecadação — nível superior — 240 pontos; Agente de Administração — nível médio — nada.”

“Acho que o fiscal é o que mais entende da parte técnica, é o fiscal que sabe mesmo”.

APÊNDICE D — Mudanças percebidas após o Programa de Desenvolvimento de Equipe por dimensão, segundo o setor de trabalho.

3- AMBIENTE DE TRABALHO

- | | |
|--|---|
| <p>CIP 0.4
Ramos
CIP 0.5
Madureira</p> | <p>1. “Percebo que melhorou o atendimento ao público, tendo em vista que a Ouvidoria tem recebido vários elogios de diversos órgãos da SMF, principalmente F/CIP, pelos contribuintes.” (Melhorou)</p> <p>2. “Melhor envolvimento nas questões de relações processuais e conhecimentos de como outros setores da SMF realizam suas atividades.” (Melhorou)</p> |
| <p>CIP 0.6 Barra
da Tijuca</p> | <p>3. “Melhoria no atendimento ao público.” (Melhorou)</p> |
| <p>CIP 0.7
Jacarepaguá</p> | <p>4. “Achei muito interessante a iniciativa da Coordenação, porém especificamente em relação ao Setor que trabalho (SAD Jacarepaguá), como demonstrei em minhas respostas, acho que não acrescentou muita coisa, uma vez que os integrantes de nossa equipe possuem, felizmente, uma comunhão de idéias e atitudes e procuram sempre atender o contribuinte, que é nosso dever principal, da melhor forma possível.” (Continuou igual)</p> |
| <p>CIP 2</p> | <p>5. “Mudança do coordenador.”</p> <p>6. “A mudança da coordenadoria.”</p> |
| <p>CIP 4
CIP 5</p> | <p>7. “Conhecimento de novas pessoas do IPTU e seus trabalhos.”</p> <p>8. “O ambiente de trabalho, em termos físicos, melhorou.”</p> <p>9. “Muita coisa há que melhorar em "tudo".”</p> |
| <p>CIP 6.1</p> | <p>10. “Realizações de obras estruturais no ambiente, embora demoradas e mal aproveitadas. Maior comprometimento da equipe.”</p> |

4- RELAÇÃO COM O TRABALHO

- | | |
|---|---|
| <p>CIP 0.9
Campo
Grande
CIP 2</p> | <p>1. “Capacidade de passar informações novas, interesse na formação e na capacitação dos servidores do setor.”</p> <p>2. “Para mim individualmente, foi muito proveitoso, pois passei a ser mais extrovertido e comunicativo.”</p> |
|---|---|

APÊNDICE C — Mudanças percebidas após o Programa de Desenvolvimento de Equipe por dimensão, segundo o setor

5- TRABALHO EM EQUIPE

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <p>CIP 0.9
Campo
Grande</p> | <p>1. “A proposta do programa me pareceu ser a de incentivar cada indivíduo na tarefa de se criar uma equipe de qualidade.” Nesse sentido acho que o material apresentado nos convidou a uma reflexão pessoal sobre nós mesmos. Desta forma, entendo que o impacto do curso foi maior sob o ponto de vista humano das relações pessoais do que o técnico.”</p> |
| <p>CIP 3</p> | <p>2. “Significativa melhoria no ambiente de trabalho. Despertou a importância do relacionamento entre os membros da equipe, possibilitando uma avaliação interna (com os colegas) e externa (com o contribuinte) de cada membro.”</p> <p>3. “A única mudança que percebi foi que, como tivemos oportunidade de conhecer colegas de outros setores (SADS/SACS) o diálogo ficou mais fácil.”</p> <p>4. “Eu tive uma maior aproximação com as pessoas que trabalham em outros setores.”</p> <p>5. “Realmente vejo melhoras após o "Programa de Desenvolvimento de Equipes de Excelente Desempenho" como um todo.”</p> |
| <p>CIP 4</p> | <p>6. “No meu setor o relacionamento entre os funcionários sempre foi muito bom e o curso ajudou a confirmar que estávamos no caminho certo. Mas percebi uma melhora no relacionamento entre os setores.”</p> <p>7. “Melhor relação entre setores diferentes (principalmente), melhor atendimento ao cliente externo.”</p> <p>8. “O fato de me colocar no lugar do outro antes de tomar qualquer atitude.”</p> |
| <p>CIP 5</p> | <p>9. “Notei de imediato um aumento na capacidade de interagir da maioria das pessoas que se submeteram ao Programa. Elas se tornaram mais participativas, mais predispostas ao diálogo e à troca de informações e experiências. Sem dúvida, o Programa nos proporcionou um grande estímulo no sentido da melhoria organizacional, ao mesmo tempo em que reorientou nossas perspectivas em relação ao que vem a ser trabalho de equipe.”</p> |

APÊNDICE D — Mudanças percebidas após o Programa de Desenvolvimento de Equipe por dimensão, segundo o setor de trabalho.

5-TRABALHO EM EQUIPE

- | | |
|---------|--|
| CIP 6 | 10. “Acredito que despertou o interesse dos servidores em ter uma maior participação no trabalho da equipe, bem como de melhorar o seu relacionamento com os colegas de trabalho.” |
| | 11. “Maior comunicação entre os servidores de outras Divisões.” |
| CIP 6.1 | 12. “Tratamento entre os colegas de trabalho melhor e mais compreensivo.” |
| | 13. “Mais união, senso técnico, harmonia, integração e humanidade. "Sem Estado - sem serviço público, não há sociedade humana, não há ordem e progresso”. |

5-PRÁTICAS GERENCIAIS

Sem sugestões

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar a satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

01- Qualidade e segurança do local e das instalações (local físico, espaço, temperatura ambiente e outros)

- | | |
|---------|--|
| CIP 2 | 1. “Ambiente salubre.” |
| | 2. “Melhoria nas instalações.” |
| | 3. “Colocar mais segurança no setor, pois o mesmo se encontra próximo ao banco onde se entra milhões através do ITGI diariamente e todos nós corremos risco quando vem o malote do banco à tarde.” |
| | 4. “Ter um local para refeições.” |
| | 5. “Ter um local reservado para conversar com as pessoas sem ser interrompido por outras pessoas.” |
| CIP 4 | 6. “O carpete precisa ser removido.” |
| | 7. “Primeiramente adequação física coerente.” |
| | 8. “Melhora do espaço físico.” |
| | 9. “Melhoria da temperatura ambiente.” |
| CIP 5 | 10. “Melhorar as condições do ambiente.” |
| | 11. “Serviço médico de plantão para pequenas emergências ou ampla divulgação dele (no que existir).” |
| | 12. “Ar condicionado — necessita de uma solução definitiva que faça os espaços do anexo II do CASS serem refrigerados de maneira uniforme, conferindo-lhes uma temperatura agradável, melhorando assim o ambiente físico.” |
| | 13. “ <i>Layout</i> definido para o cadastramento (F/CIP-5), para pôr fim às sucessivas mudanças de local que esta Divisão vem sofrendo.” |
| | 14. “Segurança no entorno do CASS, precisa ser reforçada, com apoio da PM nas ruas próximas ao nosso local de trabalho, para que possamos ir e vir sem risco.” |
| | 15. “Instalações físicas adequadas ao trabalho.” |
| | 16. “As condições físicas ambientais devem ser melhoradas.” |
| | 17. “Uma melhoria no imobiliário, que se encontra em péssimas condições e velho.” |
| | 18. “Segurança no trabalho.” |
| CIP 6 | 19. “Disposição de espaços para descontração e descanso.” |
| CIP 0.7 | 20. “Ar condicionado regulado.” |
| CIP 0.9 | 21. “Melhoria no ambiente de trabalho.” |
| | 22. “É necessário disponibilizar uma ronda da guarda municipal para melhorar os níveis de segurança do setor.” |

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

02- Infraestrutura do setor de trabalho (recursos materiais, equipamentos, tecnologia)

- | | |
|---------|--|
| CIP 2 | 1. ‘Equipamentos mais modernos de informática.’ |
| | 2. “Melhorar as ferramentas de trabalho.” |
| | 3. “Melhora no mobiliário.” |
| | 4. “Ter equipamentos de melhor qualidade e eficiência.” |
| CIP 4 | 5. “Deveria haver armários e compartimentos necessários para o armazenamento dos mesmos.” |
| | 6. “Melhorar recursos para execução do trabalho (aplicativos, computadores).” |
| | 7. “Um sistema único de informatização que atenda a todos os setores.” |
| CIP 5 | 8. “Equipamentos mais modernos.” |
| | 9. “Equipamentos modernos, atualizados.” |
| | 10. “Mobiliário - nosso mobiliário é todo reaproveitado e não tem lugar para todos.” |
| | 11. “Equipamentos - nossos computadores não ajudam na produção, são obsoletos e tem a entrada USB bloqueada (o <i>Pendrive</i> é hoje em dia a principal forma de se armazenar dados), os equipamentos oferecidos para realização das vistorias são de má qualidade, sempre falhando (trenas, por exemplo).” |
| | 12. “Mobiliário — urge a troca dos velhos móveis por outros mais modernos e ergonomicamente adequados à crescente expansão da informatização.” |
| | 13. “Melhorar recursos da TI.” |
| | 14. “Mais recursos como equipamentos de informática, não adianta ter material humano suficiente à realização do trabalho/ tarefas se não há equipamentos disponíveis.” |
| | 15. “Melhorias dos equipamentos técnicos.” |
| | 16. “Melhora no mobiliário.” |
| CIP 6 | 17. “Equipamentos em maior quantidade.” |
| | 18. “Melhoria nos equipamentos.” |
| | 19. “Cadeiras adequadas.” |
| CIP 6.1 | 20. “Um computador para cada funcionário.” |
| CIP 0.7 | 21. “Mais equipamentos para agilizar o trabalho.” |
| | 22. “Melhoria nos materiais de trabalho.” |

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

03- Rotinas e processos para realizar os trabalhos do setor

CIP 0.5 Madureira CIP 2	1. “Técnicas de arquivamento modernas, agilizando o trato com o material tornando o trabalho burocrático mais dinâmico, trazendo melhoria nos resultados e conseqüentemente satisfação geral.” 2. “Aumento do número de funcionários para que a distribuição do serviço seja feita adequadamente.” 3. “Aumentar o número de funcionários.” 4. “Permitir que os funcionários possam mudar de setor.” 5. “Melhorar totalmente o método de trabalho, colocar mais funcionários para nos ajudar, principalmente no início do ano, entre final de dezembro e março.” 6. “Duplicar todos os acontecimentos e procedimentos ocorridos.” 7. “Necessidade de um quantitativo maior de pessoas, pois atualmente todos os serviços estão sobrecarregados. Assim a pressão seria melhor dividida e absorvida.”
CIP 3.1	8. “Tentar equalizar o problema de carência de pessoal em alguns setores, pois no meu, por exemplo por não ter gente suficiente, os funcionários necessitam ter apenas 30 minutos de almoço.”
CIP 4	9. “A manipulação de processos torna-se insalubre.”
CIP 5	10. “Melhor estrutura organizacional.” - i1. “As tarefas e rotinas devem ser alteradas com vistas à obtenção de melhores resultados.” 12. “Distribuição precisa de responsabilidade.”
CIP 6	13. “Aumentar a normalização do IPTU, com aumento da segurança no trabalho e redução de conflitos.” 14. “Melhor fluxo de andamento de um “processo.” 15. “Criar normas para as condições melhores de trabalho, segurança jurídica e uniformidade nos procedimentos.” 16. “Melhorar o nível de informatização dos controles processuais e aprimorar o SIAM em diversos aspectos.” 17. “Acesso em casa, ao sistema de cadastro para possibilitar o trabalho em casa.”
Na própria Coordenadoria	18. “Igualdade na atribuição das tarefas.”

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar a sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

04- Desenvolvimento profissional (investimento da instituição em programas de treinamento e qualificação técnica e comportamental dos servidores)

- | | |
|---------|---|
| CIP 2 | 1. “Treinamento para os gerentes.” |
| CIP 3 | 2. “Para uma melhoria dos conflitos pessoais e funcionais que existem no IPTU, o “ideal” seria um programa de treinamento a cada 2 anos, misturando todas as categorias.” |
| CIP 4 | 3. “Cursos de treinamento propiciando um envolvimento maior nos trabalhos.” |
| | 4. “Os cursos são sempre importantes, ajudam a dar segurança no momento da realização dos trabalhos e ajudam o interesse da PCRJ no melhoramento e qualificação dos funcionários.” |
| | 5. “Mais opções de cursos como informática, direito, português, para ajudar mais em nosso serviço/setor.” |
| CIP 5 | 6. “Cursos de especialização.” |
| | 7. “Com relação a alta gerência deveriam estar nestes cargos pessoas preparadas e treinadas para lidar com seus subordinados, pois encontramos pessoas totalmente desequilibradas.” |
| | 8. “Cursos de capacitação para execução das atividades mais específicas, como o uso dos sistemas de informática.” |
| | 9. “Incentivá-lo à realização de cursos.” |
| | 10. “Participação em congressos ou eventos que venham acrescentar informações importantes e atuais.” |
| | 11. “O programa de Desenvolvimento de Equipes de Desempenho ser aplicado aos diretores e gerentes de equipes.” |
| | 12. “Um curso de boas maneiras e educação básica, para relacionamento com o próximo, independente do cargo.” |
| CIP 6 | 13. “Maior investimento da PCRJ em treinamento técnico dos servidores.” |
| CIP 6.1 | 14. “Treinamento explicando como funcionam todos os setores da Secretaria e os processos internos de cada setor, ou seja, para o funcionário ter uma noção de como é a ligação do seu trabalho com os demais setores, para esclarecer dúvidas do contribuinte.” |

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

Na própria
Coordenadoria

15. “Treinamento (informações referentes às legislações básicas do IPTU).”

05- Aplicação dos treinamentos recebidos no seu trabalho

Sem sugestões

06- Qualidade do Treinamento Recebido

CIP 4

1. “Programas mais intensos e atividades para integrar as seções facilitariam as relações interpessoais e gerariam um ambiente menos “formal”.

CIP 5

2. “Um treinamento mais objetivo.”
3. “Mais palestras com a Andréia para motivar as equipes.”
4. “Um treinamento igual para todo o setor.”
5. “Uma dinâmica de grupo envolvendo toda a diretoria.”
6. “Promover treinamentos relativos ao IPTU.”

07- Remuneração direta (salário) compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho

CIP 1

1. “Uma remuneração mais digna.”

CIP 2

2. “Salários.”

CIP 3

3. “Fundamental é buscar um equilíbrio maior entre as diferenças salariais (cargos que fazem o mesmo serviço com diferenças gritantes).”
4. “Acabar com a discrepância salarial dentro da SMF, das diversas carreiras de nível médio e superior. Do jeito que está fica muito confortável para Administração Pública, porque existe uma guerra onde cada um quer eliminar o outro e a Prefeitura assiste de camarote.”
5. “Planejamento de cargos e salários, plano de carreira do Controlador de Arrecadação Municipal — CAM urgente e a quem deva resolver o problema.”
6. “Remuneração mais justa ente os cargos que tenham atribuições (legalmente definidos) semelhantes e um mesmo nível de escolaridade. Podemos citar como exemplo os cargos de Fiscal de Renda e Controladores da Arrecadação Municipal e Analista de Planejamento e Orçamento.”
7. “Melhor distribuição de renda.”

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

07- Remuneração direta (salário) compatível com as responsabilidades inerentes ao trabalho

- | | |
|---------|---|
| CIP 5 | <p>7. “Essa valorização engloba no grau de estarmos desempenhando as mesmas funções dos cargos administrativos e não somos reconhecidos como tal, a diferença é sentida na real e no salário.”</p> <p>8. “Melhor remuneração.”</p> <p>9. “Aumento da nossa remuneração.”</p> <p>10. “Equiparação salarial de acordo com o nível solicitado no concurso técnico de segundo grau com atividade na secretaria de fazenda.”</p> <p>11. “Uma melhora na remuneração.”</p> <p>12. “Plano de cargos e salários.”</p> <p>13. “Readequação do salário ao nível do cargo exercido.”</p> <p>14. “Planejamento de cargos e salários.”</p> <p>15. “Regularização do plano de cargos e salários.”</p> <p>16. “Coerência de cargos e salários, para sermos reconhecidos como de fato.”</p> <p>17. “Aumentar o salário do Agente de Trabalhos de Engenharia.”</p> <p>18. “Melhores salários.”</p> |
| CIP 6 | <p>19. “Salários mais justos.”</p> <p>22. “Redução das disparidades salariais.”</p> |
| CIP 6.1 | <p>23. “Salário compatível com as responsabilidades do cargo.”</p> <p>24. “A nossa remuneração é completamente incompatível com o nosso nível de conhecimento, somos técnicos em edificações e merecemos ganhar pelo menos o piso remuneratório da nossa classe.”</p> <p>25. “Melhor reconhecimento em relação à nossa remuneração que fazemos o mesmo trabalho relativo ao Funcionário da Fazenda e ganhamos muito pouco por sermos Agente de Administração.”</p> <p>26. “Sugiro melhor remuneração e gratificação já que moro longe e o auxílio transporte não cobre nem a metade das minhas despesas, ou seja, o salário fica ainda mais reduzido.”</p> |

CIP 6.2
Na própria
Coordenadoria

27. “Desenvolvimento de uma nova política de remuneração.”
28. “Melhoria significativa e consequente nos salários e cargos.”

08- Remuneração indireta (benefícios como: aposentadoria integral, auxílio alimentação, plano de saúde, financiamentos e outros)

CIP 2
CIP 2.2

1. “Outro ponto importante seria aplicado como algum meio de incentivo e reconhecimento para os funcionários.”
2. “A parte da remuneração já se sabe que não é possível, as outras formas por exemplo, como contemplar com folga ou uma hora a menos. Outros setores da mesma coordenadoria são contemplados, por que outros não? Isso gera insatisfação!”

CIP 5

3. “Justiça na distribuição de gratificações.”
4. “Estímulos financeiros: nossa satisfação (e produção) seria maior se tivéssemos algum estímulo financeiro, como por exemplo, gratificações.”

CIP 6
CIP 6.1

5. “Salário indireto (auxílio alimentação e vale-transporte).”
6. “Gratificação pelo desempenho oferecido.”

09- Informações sobre valores, missão, visão, objetivos e metas do seu setor de trabalho

CIP 6.2

7. “Informar da melhor forma a atribuição de cada função (inclusive para os chefes imediatos).”

10- Estrutura, responsabilidades e atribuições do seu setor de trabalho

CIP 3
CIP 5
Na própria
Coordenadoria

8. “Respeito às atribuições legalmente definidas para os cargos, evitando disfunções.”
9. “Mudar a chefia imediata, pessoa centralizadora, sem capacidade gerencial e forma de tratamento diferenciado.”
10. “Consolidação de cargos e atribuições. unificação melhor da Estrutura Administrativa e Organizacional.”

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

11- Oportunidade de crescimento profissional (cargos, salários e carreira)

- | | |
|---------------|---|
| CIP 0.11 | 1. “Plano de carreira.” |
| CIP 2 | 2. “Possibilidade de crescimento.” |
| CIP 5 | 3. “Planos de cargos e salários.” |
| | 4. “Além de um plano de carreira, pois a maioria de nós Agentes de Trabalho de Engenharia, somos estudantes de nível superior e poderíamos render muito mais se tivéssemos um pouco mais de estímulo e oportunidade.” |
| CIP 4 | 5. “Plano de carreira.” |
| CIP 6 | 6. “Plano de carreira.” |
| | 7. “Plano de carreira.” |
| Na própria | |
| Coordenadoria | 8. “Oportunidade do funcionário que não se adapta a um setor.” |

12- Atendimento às suas necessidades básicas (alimentação, abrigo, segurança e outras)

- | | |
|----------|---|
| CIP 0.11 | 1. “Vale-transporte para todos.” |
| CIP 6 | 2. “Oportunidade de trabalhar próximo à residência, mesmo que seja preciso mudar a Secretaria.” |

3. Qualidade das ações ligada à saúde e bem estar do servidor

- | | |
|-------|---|
| CIP 5 | 1. “Maior preocupação com economia.” |
| CIP 3 | 2. “Um espaço para os servidores colocarem suas sugestões e dúvidas para não serem tão prejudicados.” |
| CIP 5 | 3. “Reconhecimento da capacidade dos profissionais.” |
| | 4. “Transferência com relação entre funcionários e o superior hierárquico.” |

13- Jornada de trabalho/ Carga horária

- | | |
|---------------|--|
| CIP 2 | 1. “Redução de carga horária para os funcionários que trabalham atendendo o público.” |
| CIP 6 | 2. “Oficializar uma menor e mais prática carga horária de trabalho — 09 às 18h parece até piada.” |
| CIP 6.1 | 3. “Primeiramente a regra que se aplica a uma pessoa deveria se aplicar a todas as outras, por exemplo responsabilidade com o horário, fumar na sala etc.” |
| Na própria | |
| Coordenadoria | 4. “Igualdade de horário que nos outros setores são privilégios como incentivo e coordenadorias da SMF.” |

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar a sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

3- AMBIENTE DE TRABALHO

14- Imagem interna do setor de trabalho (como é percebido pelos outros setores)

Sem sugestões

15- Imagem externa do setor de trabalho (como é percebido pelo contribuinte)

Sem sugestões

16- Qualidade do atendimento ao contribuinte

- CIP 3 1. “Melhor circulação das informações tomadas pela direção, pois muitas vezes quem está com o contribuinte não sabe as diretrizes aplicadas, o atendimento ao público precisa ser melhor administrado, pois é o serviço mais estressante do IPTU.”

4- RELAÇÃO COM O TRABALHO

01- Orgulho do trabalho que realiza

- CIP 4 1. “Gostar do que se faz.”

02 - Orgulho do setor onde trabalha

Sem sugestões

03 – Orgulho da instituição – a PCRJ

Sem sugestões

CIP 2

CIP 4

CIP 5

04.Reconhecimento das suas tarefas e responsabilidades para os resultados do setor

CIP 6.1

2. “Respeito.”
3. “Ser bem orientado no sentido da importância do seu papel na atividade que está executando.”
4. “Reconhecimento efetivo em todos os sentidos do trabalho realizado pelos Agentes de Trabalho e Engenharia — ATEs.”

05- Afinidade de suas crenças e valores com as crenças e valores do seu setor de trabalho

1. “Respeito a princípios como honra, fidelidade, reconhecimento pelo trabalho.”

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar a sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

5- RELAÇÃO COMO TRABALHO

6-

06- Uso do seu potencial no trabalho

Sem sugestões

07- Atendimento às suas necessidades de relacionamento (afeição, amizade, aceitação, sensação de pertencer a um grupo e outras)

Sem sugestões

08- Atendimento as suas necessidades de desenvolvimento pessoal (auto-realização, autonomia, status, reconhecimento, auto-estima e atenção)

CIP 4

5. “Auto-estima.”

09- Contribuição do seu trabalho para sua realização

profissional

Sem sugestões

10- Contribuição do seu trabalho para sua saúde e seu bem estar físico, mental e emocional

Sem sugestões

11- Segurança no trabalho (estabilidade)

Sem sugestões

4 - TRABALHO EM EQUIPE

01- Contribuição dos membros da equipe

CIP 5

1. “Maior integração na equipe.”

2. “Melhoria na relação entre os membros da equipe.”

02- Confiança entre os membros da equipe

CIP 5

3. “Aumentar o grau de confiabilidade entre os funcionários.”

CIP 6

4. “Confiar mais em nosso trabalho.”

03- Interesse da equipe em dar sugestões para melhoria na realização das tarefas, processos e rotinas

5. “Substituições dos incompetentes (alguns setores).”

CIP 2

CIP 4

04- Atitudes de colaboração e ajuda (partilha de idéias, informações, atenção com o bem estar dos outros)

6. “Melhoria no relacionamento com os colegas do trabalho.”

7. “Um ponto que sinto falta é de integração entre as diferentes seções.”

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

5-TRABALHO EM EQUIPE

05- Respeito pelas diferenças individuais dos colegas cde equipe

CIP 6.1

8. "Menos ruído e mais respeito por parte do colega de trabalho, pela privacidade, melhor dizendo, gostaria que alguns colegas respeitassem mais o ambiente de trabalho, falando sobre seus problemas particulares mais discretamente, porque todos nós temos assuntos pessoais para administrar, mas o local de trabalho não é espaço onde eles devem intervir. Acho que as pessoas estão misturando muito isso."

“,

06- Sinceridade entre as pessoas da equipe

Na própria
Coordenadoria

9. “Pessoas serem sinceras.”

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

5-TRABALHO EM EQ UIPE

07- Disposição para expor o que pensam

Sem sugestões

08- Compromisso com os resultados esperados do setor

Sem sugestões

09- Conhecimento dos projetos/atividades dos colegas

Sem sugestões

10- Disposição para tomar decisões

Sem sugestões

11- Disponibilidade na realização de tarefas e no atendimento a solicitações

Sem sugestões

12- Interesse em aumentar o nível de qualidade dos serviços

Sem sugestões

13- Comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional e o sucesso deles mesmos e dos outros

Sem sugestões

14- Preocupação com o desempenho coletivo

Sem sugestões

15- Disponibilidade para executar tarefas eventuais, não previstas para o seu cargo ou função

Sem sugestões

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

5-TRABALHO EM EQUIPE

16- Capacidade de cada um de se colocar no lugar do outro

Sem sugestões

17- Envolvimento pessoal com o trabalho

Sem sugestões

18- Capacidade dos membros da equipe em ouvir sugestões e opiniões da equipe

Sem sugestões

6-PRÁTICAS GERENCIAIS

01- Franqueza, transparência e sinceridade na comunicação

CIP 5

1. “Transparência nas informações das decisões. Isso nos faz sentir mais valorizados e participativos. Afinal, sabendo o que realmente está ocorrendo, temos condições de participar efetivamente dos problemas.

02- Habilidade de informar os resultados que a equipe deve alcançar

Sem sugestões

03-Justiça na distribuição das tarefas (quantidade e qualidade) de acordo com as competências de cada um

Sem sugestões

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar sua satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

6-PRÁTICAS GERENCIAIS

04-Justiça nos relacionamentos com a equipe

- | | |
|---------|--|
| CIP 2 | 1. “Acabar com privilégios dados pela direção a alguns funcionários, como horários diferenciado e jornada de trabalho diferenciada e, também, ajuda financeira — encargo volante — dados, a que eles acham que merecem, mais pelo critério de gostar mais de A ou B, independentemente do merecimento. Este fato gera desconforto e revolta, pois todos fazemos o mesmo tipo de serviço. A direção faz isso “por debaixo dos panos.”” |
| CIP 2.1 | 2. “Acredito que seria necessária uma grande mudança nos comportamentos, valores e atitudes dos gerentes que não sabem lidar com os funcionários de forma justa, uma vez que alguns podem fazer tudo o que querem e outros não podem nada, não há reconhecimento, não há estímulo (os encargos são distribuídos conforme a necessidade financeira de cada um e não pelo merecimento) e só recebemos <i>feedback</i> do que fazemos de errado. Infelizmente, essas posturas não existem somente no âmbito da F/CIP-2. Elas são praticadas também pelos órgãos superiores com relação a esta Divisão.” |
| CIP 6 | 3. “Acho que seria importante que houvesse mais respeito e cumplicidade entre os membros que compõem o restante da F/CIP. Não adianta cursos de desenvolvimento quando as pessoas que ocupam os cargos mais elevados não aplicam o que aprendem. Neste sentido posso exemplificar o abuso de poder e a coação usado por alguns membros.” |
| | 4. “Igualdade no tratamento por sermos pessoas e não cargos.” |

Na própria
Coordenadoria

05- Solução de conflitos na equipe, quando surgem

Sem sugestões

06- Capacidade de dar informações sobre o desempenho de cada um na equipe {dar *feedback*}

- | | |
|-------|---|
| CIP 4 | 1. “Integração das equipes de trabalho (transferência, estímulos, <i>feedbacks</i>).” |
| CIP 5 | 2. “Que exista mais <i>feedback</i> da administração em relação aos resultados de trabalho e maior interação com a equipe (por parte da alta administração) com relação a metas e objetivos.” |

07- Capacidade de ouvir sugestões, opiniões da equipe (receber *feedbacks*)

- | | |
|---------|---|
| CIP 2.2 | 3. “Acho que deveria haver reuniões dos funcionários pelo menos uma vez por mês com o chefe, para que possamos opinar, sugerir, reclamar, etc. Só assim saberão das necessidades dos funcionários e que essa chefia saiba ouvir e retorne, se for o caso, com alguma resposta se houver.” |
|---------|---|

APÊNDICE E — Sugestões para aumentar a satisfação no ambiente de trabalho por dimensão, segundo o setor de trabalho

5 - PRÁTICAS GERENCIAIS

08-Fornecimento de recursos necessários à realização do trabalho

Sem sugestões

09- Atenção com o bem estar dos membros da equipe

- CIP 2
1. "Infelizmente a sugestão para a melhoria seria a mudança na gestão de um modo geral, pois os responsáveis pelos setores e pela coordenação não entendem as reais necessidades dos setores e, se conhecem, fazem questão de não ligar para os chefes de serviço e funcionários dos mesmos."

10- Respeito pelas diferenças individuais dos membros da equipe

Sem sugestões

11- Coerência entre o que fala e o que pratica

Sem sugestões

12- Confiança na equipe (delegação de tarefas e responsabilidades)

Sem sugestões

13- Preocupação com o bem estar da equipe

Sem sugestões

14- Transmissão do que sabe fazer

Sem sugestões

15 Estímulo ao desenvolvimento profissional de cada um da equipe

Sem sugestões

16- Reconhecimento do trabalho realizado pelos membros da equipe

CIP 2

CIP 6.1

Na Própria

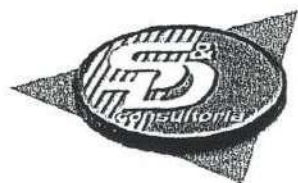
Coordenadoria

1. "Mostrar ao funcionário que ele está realizando um bom trabalho (funcionário e ou equipe)."
2. "Valorização do nosso trabalho por parte do coordenador."
3. "Valorização pelo serviço prestado (não como você fez a sua obrigação)."

ANEXO A — Relatório Final do Programa de Desenvolvimento de Equipes Aplicado

Desenvolvendo Equipes de Excelente Atendimento

Professora: Sueli Tercete Matos



Sucesso & Desenvolvimento
Organizacional e de Recursos Humanos

DESENVOLVENDO EQUIPES DE
EXCELENTE ATENDIMENTO
- IPTU -

RELATÓRIO FINAL

Nº de servidores treinados: 212

maio a novembro de 2008

Indice

- o Motivadores
- o Objetivo
- o Conteúdo Programático
 - a Metodologia Adotada
- Trabalhos de Grupo
- o Conclusões
 - a Recomendações
- o Destaques da Avaliação de Reação
- o Melhores Momentos

Motivadores

- ❑ O Projeto “Ouvindo Quem Faz”, conduzido pela Assessoria de Desenvolvimento Institucional, que teve como objetivo detectar oportunidades de melhoria dos métodos e rotinas de trabalho apontou, dentre outras, a necessidade de se investir em treinamento de atendimento ao cliente
- ❑ O êxito da Professora Sueli Tercete Natos, na condução da matéria Qualidade no Atendimento, ministrada no curso de Práticas Administrativas, apontado na Avaliação de Reação por funcionários do IPTU levou à contratação da S&D Consultoria
- ❑ Durante as reuniões prévias ao treinamento, entre a FJG, a área de Recursos Humanos da SECFAZ, a Assessora do IPTU e a S&D Consultoria, foi detectada a necessidade de trabalhar não somente o tema Atendimento ao Cliente, mas também o Trabalho em Equipe
- ❑ Assim, aproximadamente 200 participantes assistiram ao curso *Desenvolvendo Equipes de Excelente Atendimento*. Foram realizadas 10 turmas, compostas por participantes de diferentes cargos, o que possibilitou não somente explorar os temas elencados, mas também o interrelacionamento.

Objetivo

Conscientizar os participantes do real papel de cada um no alcance da MISSÃO da empresa e de sua área de atuação, trabalhando as três variáveis influenciadoras deste processo: VOCÊ, o OUTRO e o AMBIENTE

Conteúdo Programático

- o Você é especial — identificando sua contribuição para o todo
- a Contagiando com entusiasmo e exemplo
- a Respeito às Diferenças Individuais
- o Percebendo e comunicando-se bem
- a Equipe ou grupo de trabalho?
- a Opostos ou complementares?
- o Integração/ Motivação/ Senso de Equipe
- o Conseguindo o comprometimento da equipe

Metodologia Adotada

- o A teoria foi vivenciada através de dinâmicas, trabalhos de grupos, músicas, filmes instrutivos e de carreiras para reforçar os conteúdos.

- O As dinâmicas trataram dos temas:

- Integração

- Auto-estima e validação

- Empatia

- Comunicação

- Saber Ouvir

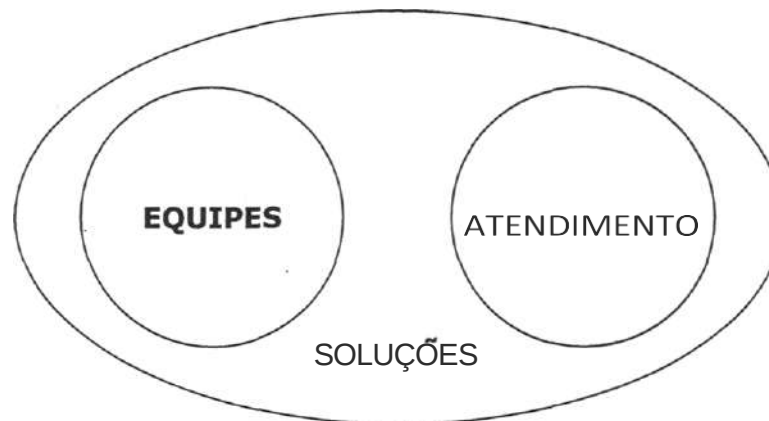
- Trabalho de Equipe

- Liderança

- o Cabe ressaltar que, sem deixar de tratar de cada um dos temas, houve o cuidado de diversificar as dinâmicas entre as turmas, a fim de gerar oportunidades inéditas a todos os participantes, bem como trabalhar de acordo com o perfil dos grupos

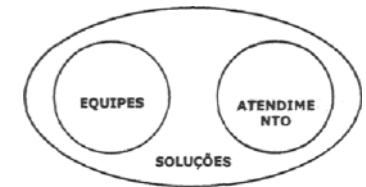
Trabalhos de Grupo

- o Ao longo do treinamento foram conduzidos três trabalhos de grupos:
 - Apontar características que facilitam ou atrapalham o trabalho de equipe do IPTU
 - Apontar vantagens e desvantagens no serviço de atendimento ao cliente do IPTU
 - Hierarquizar os cinco principais problemas - entre as características que atrapalham o trabalho de equipe e as desvantagens no serviço de atendimento ao cliente - e apontar soluções



Trabalhos de Grupo

- o Dentre os tópicos que facilitam ou atrapalham o trabalho de equipe, apontados pelos participantes, destacaram-se como mais relevantes:

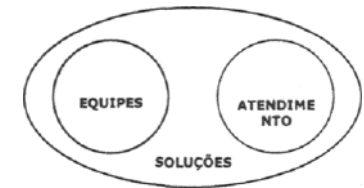


	Aspectos Pessoais	Aspectos Estruturais
O que facilita	- x Mão de obra com qualidade técnica e experiência - x Cooperativismo/ espírito de equipe/ cordialidade / paciência - x Profissionalismo/ comprometimento/ responsabilidade/ eficácia/ conhecimento das rotinas de trabalho - x Boa liderança da coordenação; atitudes da chefia e do grupo	- x SADs, quiosques e atendimento cidadão (descentralização) - x Sistema informatizado, suporte e programas - x Setores com atribuições específicas - x Treinamentos e cursos
O que atrapalha	- X Falta de espírito de equipe - X Falta de comprometimento - x Falta de planejamento - x Individualismo/ vaidade - x Resistência a mudanças	- X Burocratização das rotinas e falta de padronização - x Layout inadequado - x Falta de funcionários - x Falta de material de manutenção - X Sistema informatizado pouco amigável e ineficiente



Trabalhos de Grupo

- o Dentre as vantagens e desvantagens no serviço de atendimento ao cliente do IPTU apontadas pelos participantes, destacam-se:



Atendimento ao Cliente

Vantagens

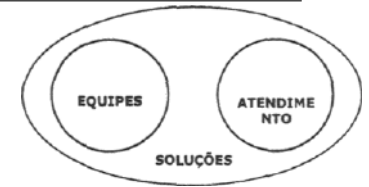
- x Descentralização do atendimento
- x Implantação da Ouvidoria e Disque IPTU
- x Acompanhamento dos processos pela internet
- x Capacidade e conhecimento técnico do servidor/ melhoria do nível profissional dos funcionários do atendimento

Desvantagens

- x Demanda de contribuintes X quantidade de funcionários/ falta de pessoal
- x Falta de treinamento
- x Burocracia
- x Desmotivação
- x Legislação inadequada

Trabalhos de Grupo

- o Cada grupo hierarquizou os cinco principais problemas referentes ao trabalho de equipe e ao serviço de atendimento ao cliente.

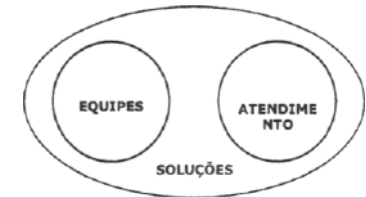


- o Os problemas mais apontados pelos participantes podem ser divididos em 10 naturezas:
 - ❖ Falta de normas e procedimentos
 - ❖ Formulários
 - ❖ Estrutura
 - ❖ Chefias
 - ❖ Disseminação da informação/ comunicação interna
 - ❖ Comunicação externa
 - ❖ Legislação
 - ❖ Atendimento - perfil e atuação
 - ❖ *Layout*
 - ❖ Pessoal (quali-quantitativo)



Trabalhos de Grupo

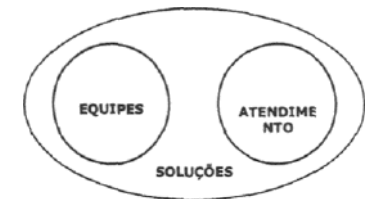
o As principais sugestões apontadas para solucionar os problemas foram:



- ❖ Falta de normas e procedimentos
 - ❖ Uniformização de procedimentos (manualização)
 - ❖ Criar portarias e ofícios para informar procedimentos administrativos
 - ❖ Ouvir servidores que executam as atividades para criação de novos procedimentos
 - ❖ Criar equipes multi-setoriais para definir procedimentos
 - ❖ Criar setor responsável por divulgar informações e procedimentos
 - ❖ Debater temas controversos para edição de normas
 - ❖ Agilizar comunicação de mudanças em diretrizes e políticas
- ❖ Formulários
 - ❖ Acesso aos formulários pela Internet
 - ❖ Umbrellone voltar a distribuir formulários
 - ❖ DARM na hora
 - ❖ Simplificar a informação escrita

Trabalhos de Grupo

- o As principais sugestões apontadas para solucionar os problemas foram (continuação):



3. Estrutura/Chefias

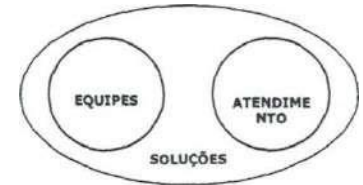
- ❖ Estabilizar a estrutura com base em conceitos técnicos e práticas do dia-a-dia
- ❖ Criação do plantão fiscal
- ❖ Fazer mudanças planejadas e com maior participação das áreas
- ❖ SADs - mutirão e estabelecimento de metas
- ❖ Maior controle gerencial (ferramentas)
- ❖ Preencher cargos da chefias com pessoas que tenham perfil gerencial
- ❖ Chefias com coragem de recompensar e punir

4. Informática

- ❖ Integrar diferentes sistemas (mais ágil e amigável)
- ❖ Unificar senhas
- ❖ Modernização e atualização permanente dos sistemas
- ❖ Aquisição de novas máquinas
- ❖ Melhoria na assistência técnica de hardware e software
- ❖ Desenvolver e adequar F/CIN
- ❖ Participação de funcionário da coordenação na área de informática

Trabalhos de Grupo

- o As principais sugestões apontadas para solucionar os problemas foram (continuação):



5. Disseminação da informação/ comunicação INTERNA

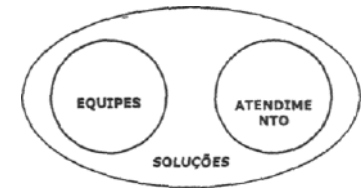
- ❖ Criar setor responsável por divulgar informações e procedimentos
- ❖ Propiciar intercâmbio entre os setores
- ❖ Utilização habitual do Notes e envio da informação antes da adoção de medidas

6. Comunicação EXTERNA

- ❖ Melhorar a comunicação das normas do IPTU para diminuir agressividade do contribuinte
- ❖ Maior divulgação na imprensa
- ❖ Divulgar na mídia informações referentes a tributos
- ❖ Criar facilitadores para o contribuinte

Trabalhos de Grupo

a As principais sugestões apontadas para solucionar os problemas foram (continuação):



6. Legislação

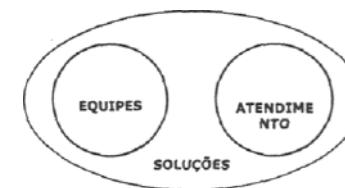
- ❖ Criar grupo permanente de revisão da legislação (com quem faz o trabalho) intersetoriais
- ❖ SRF preparar interpretação oficial de certas leis
- ❖ Ouvidoria interna para receber sugestões de melhorias
- ❖ Manter todos constantemente informados das alterações da legislação
- ❖ Consolidação da legislação
- ❖ Estabelecer parecer padronizado para situações mais comuns

7. Atendimento - perfil e atuação

- ❖ Criação de serviço de auto-atendimento para 2a. Via e certidão
- ❖ Estabelecer metas de produção para atender demanda e reduzir passivo
- ❖ Rodízio com maior quantitativo de funcionários e atribuições
- ❖ Distribuição dos processos do contribuinte que compareça ao plantão
- ❖ Analisar perfil dos funcionários e treiná-los adequadamente
- ❖ Deixar de impor a função de atendente para ser opcional

Trabalhos de Grupo

- o As principais sugestões apontadas para solucionar os problemas foram (continuação):



8. Layout/equipamentos/materiais

- ❖ Melhorar condições com obras e aquisição de equipamentos
- ❖ Ouvir os funcionários para decisão de prioridades e adequações
- ❖ Dar continuidade ao processo de modernização (PROMAT)
- ❖ Investimento, manutenção e troca periódica de mobiliário

9. Pessoal (qualificação e quantidade)

- ❖ Abertura de mais vagas para setores mais críticos
- ❖ Remanejamento de pessoas com melhor adequação do perfil
- ❖ Plano de Cargos & Salários, Benefícios e Carreira
- ❖ Minimizar discrepâncias salariais observando as peculiaridades das categorias
- ❖ Treinamento contínuo, motivação pessoal e financeira
- ❖ Incentivo ao interrelacionamento das áreas/pessoas
- ❖ Conscientizar cada um de que são uma equipe e da importância do trabalho de equipe
- ❖ Minimizar resistência às mudanças

Conclusões

Dificultadores

- o A forma como os participantes foram convocados e a divulgação do curso gerou desperdício de tempo e energia para convencê-los de que o mesmo poderia agregar valor para eles
- a O apoio logístico e as acomodações (cadeiras e ar condicionado) geraram desconforto e exigiu maior esforço para conseguir a concentração e envolvimento dos participantes

Aspectos Positivos

- a O conteúdo diversificado e rico foi reforçado pelas dinâmicas, músicas, textos e trabalhos de grupo
- a O interrelacionamento entre pessoas e setores possibilitando conhecer a realidade e dificuldade das outras áreas

Conclusões

- o Foi apontada a necessidade de serem informados com rapidez sobre as mudanças na legislação, bem como da necessidade de se padronizar interpretações e pareceres para os casos mais comuns
- a O Plano de Cargos e Salários e o exercício de funções idênticas por profissionais que ocupam cargos diferentes foi aspecto apontado pela maioria dos grupos
- o A importância de se colocar “o homem certo no lugar certo” também foi apontada das mais variadas formas, destacando-se as funções gerenciais e de atendimento.
- o O *layout*, disposição das áreas, equipamentos e materiais foram motivo de queixas tanto em qualidade quanto em quantidade.

Recomendações

- ❑ Pode-se afirmar que, muito mais do que um simples curso, essas 20 horas proporcionaram uma verdadeira Pesquisa de Clima através dos trabalhos de grupo, que resultaram em material rico e vasto a ser trabalhado pela área de Recursos Humanos e Coordenação;
- ❑ Algumas sugestões apontadas são simples de serem implementadas e é fundamental que caso sejam, fique claro para todos que é resultado de sua participação no curso;
- ❑ O empenho de todos nos trabalhos de grupo foi significativo;
- ❑ A continuidade dos trabalhos é fundamental, não só com levantamento de outras necessidades específicas de treinamento como também no acompanhamento da implantação de medidas que contribuam para minimizar os problemas apontados;
- ❑ O conhecimento adquirido pela S&D na condução das turmas e trabalhos de grupo poderá ser bastante útil no desenvolvimento de futuros trabalhos junto aos gestores de cada área do IPTU.

Destaques da Avaliação de Reação

o O que foi bom

“a instrutora foi essencial para que a turma derrubasse preconceitos e dessa maneira nos abrisse a novas experiências...Esse curso foi ministrado num momento ímpar por alguém capaz, eficiente e iluminada”

“união do grupo de setores distintos num foco comum e a empatia do instrutor com os elementos do grupo”

“as dinâmicas são bem boladas, os filmes e textos são ótimos e a professora sabe conduzir todas as situações com bom humor. Superou todas as minhas expectativas”

“o conteúdo do curso é excelente. Acredito que vou utilizar o aprendizado pelo resto da vida. A professora é o ponto alto, com sua inteligência, simpatia, experiência e principalmente por mostrar que gosta do que faz. Parabéns!”

“segurança, conhecimento, grau de experiência da instrutora, sua capacidade de aproveitar comentários para inseri-los no contexto. Empatia com a turma”

“foi bom ser ouvida. É péssimo ter um professor vaidoso de sua sabedoria. Houve diálogo, troca e isso é fundamental no processo de aprendizado”

“estar participando do curso não deixa de ser um “salário indireto”, bem como uma forma de valorizar o servidor”

Destaques da Avaliação de Reação

- o O que pode melhorar

“explicar o porquê do curso, já que houve resistência, por parte do grupo, em assinar o termo obrigatoriamente”

“poderia ter maior duração”

“somente as instalações do curso”

“as turmas poderiam ser menores”

“dar continuidade a outros cursos para sermos ouvidos sobre as nossas dificuldades estruturais e pessoais”

“a divulgação do curso antes de sua execução, procurando mostrar as pessoas o porquê de estar sendo proposto e saber se há interesse em realizá-lo”

Destaques da Avaliação de Reação

o Ponto alto

“a participação indistinta de todos os servidores, independente de hierarquia, a partir do momento em que a professora conquista a turma”

“estar num grupo com pessoas diferentes das quais já havia trabalhado no IPTU”

“o relacionamento entre professora e turma”

“possibilidade de conhecer servidores de vários setores do IPTU, incentivo ao senso de equipe e ao exercício de empatia”

“o aspecto humanista, igualando os mais diversos níveis sócio-econômicos num mesmo “palco”, onde todos têm o mesmo direito de falar e ser ouvido”

“as dinâmicas de equipe que ajudam no lado pessoal e aproximam dos demais colegas de trabalho”

“a empatia da professora com a turma, que quebrou a resistência inicial contra o curso”

“a conscientização da importância do trabalho em equipe”

“aprendemos a lidar melhor com o OUTRO. Eu com certeza saio do curso sabendo lidar melhor com o mundo lá fora”

“o entrosamento e a quebra de paradigmas”

“reflexões sobre as deficiências e qualidades do IPTU hoje, tanto no plano da infraestrutura quanto no plano pessoal”
*

“todos os alunos se sentiram a vontade desde o primeiro dia do curso”

“a conscientização de que o bom interrelacionamento é algo possível e extremamente necessário”

ANEXO B - Estrutura da PCRJ - Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - Órgãos Municipais

Administração Direta

Fundações

Empresas Públicas

Autarquias

Administração Direta

Gabinete do Prefeito - GBP

Controladoria Geral do Município - CGM

Procuradoria Geral do Município - PGM

Secretaria Municipal de Administração - SMA

♦ Subsecretaria de Estudos e Pesquisas em Administração Pública - Fundação João Goulart

Secretaria Municipal das Culturas - SMC

Secretaria Municipal de Assistência Social - SMAS

Secretaria Municipal de Educação - SME

Secretaria Municipal de Esportes e Lazer - SMEL

Secretaria Municipal de Fazenda - SMF

Secretaria Municipal de Governo - SMG

Secretaria Municipal do Habitat - SMH

Secretaria Municipal de Meio Ambiente - SMAC

Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos - SMO

♦ Subsecretaria de Águas Municipais

Secretaria Municipal de Saúde - SMS

Secretaria Municipal do Trabalho e Emprego - SMTE

Secretaria Municipal de Transportes - SMTR

Secretaria Municipal de Urbanismo - SMU

Secretaria Especial Rio 2007 - SER 2007

Secretaria Especial de Comunicação Social - SECS

Secretaria Especial de Turismo - SETUR

Secretaria Especial de Publicidade, Propaganda e Pesquisa - SEPROP

Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia - SEDECT

Secretaria Especial de Prevenção à Dependência Química - SEPDQ

Secretaria Especial de Promoção e Defesa dos Animais - SEPDA

Secretaria Extraordinária Deficiente-Cidadão - SEDC

Secretaria Extraordinária de Promoção, Defesa, Desenvolvimento e Revitalização do Patrimônio e da Memória Histórico Cultural da Cidade do Rio de Janeiro - SEDREPAHC

Secretaria Extraordinária da Qualidade de Vida - SEQV

Subprefeituras

Regiões Administrativas - RA

Centro de Artes Calouste Gulbenkian



Fundações

Fundação Instituto de Geotécnica - GEO-RIO

Fundação Jardim Zoológico - RIOZOO

Fundação Municipal Lar Escola Francisco de Paula - FUNLAR
Fundação Parques e Jardins - FPJ
Fundação Planetário da Cidade do Rio de Janeiro - PLANETÁRIO

Empresas Públicas

Centro de Feiras, Exposição e Congressos - RIOCENTRO
Companhia de Engenharia de Tráfego - CET-RIO
Companhia Municipal de Energia e Iluminação - RIOLUZ
Companhia Municipal de Limpeza Urbana - COMLURB
Empresa Distribuidora de Filmes - RIOFILME
Empresa Municipal de Artes Gráficas - IMPRENSA DA CIDADE
Empresa Municipal de Informática - IPLANRIO
Empresa Municipal de Multimeios Ltda. - MULTIRIO
Empresa Municipal de Urbanização - RIOURBE
Empresa Municipal de Vigilância - GUARDA MUNICIPAL
Empresa de Turismo - RIOTUR

Autarquias

Instituto de Previdência e Assistência - PREVI-RIO
Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos - IPP
Fonte: Site da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - PCRJ

PROJETO: Ouvindo quem FAZ

Instruções para preenchimento do questionário:

1. O questionário deverá ser preenchido em letra de forma, usando caneta esferográfica azul ou preta.
2. Se o espaço disponível para resposta não for suficiente, favor utilizar o espaço adicional ao fim do questionário. Não esquecer de indicar qual questão está sendo complementada.
3. Lembre-se: sua contribuição é muito importante. Procure responder a todas as perguntas. Em caso de dúvida, peça esclarecimento.

Obrigado.



PROJETO: Ouvindo quem FAZ

1. Unidade (setor de trabalho atual):

- | | |
|--|--------------------------|
| Coordenadoria (F/CIP) | ☐ |
| Departamento de Cadastro | ☐ |
| Divisão de Controle Cadastral | ☐ |
| Divisão de Recadastramento | ☐ |
| Divisão de Análises Técnicas | ☐ |
| Divisão de Atendimento e Controle Processual | ☐ |
| Divisão de Fiscalização | ☐ |
| Divisão de Cobrança | ☐ |
| Serviço de Atendimento Descentralizado | ☐ |

2. Tempo de serviço no setor de trabalho atual:

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 5 anos ou menos | ☐ |
| mais de 5 anos | ☐ |



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA
SUBSECRETARIA DE GESTÃO • DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Questionário de Diagnóstico Organizacional

1. Quais tarefas, além das que executa atualmente, desejaria realizar? Favor especificar o motivo

2. Quais tarefas executadas atualmente que não mais gostaria de executar? Favor especificar o motivo

3. Algum fato externo(sazonalidade, alteração de legislação, freqüentes interferências externas) ou interno (local ou instalações inadequados, pessoal insuficiente ou carente de treinamento) tem interferido no desenvolvimento normal de seus trabalhos? Quais?

4. Existem, em sua opinião, problemas (falta de recursos humanos, materiais, financeiros ou tecnológicos e atividades ou tarefas executadas com atrasos, erros ou retrabalhos) dentro ou fora do seu setor de trabalho, que estejam impactando negativamente o desempenho das tarefas do setor? Quais são esses problemas?



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA
SUBSECRETARIA DE GESTÃO • DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

5. Em sua opinião, quais fatores estão causando os problemas apontados no item anterior?

6. Você discute com seu superior sobre a melhor forma de realizar os trabalhos do seu setor? Favor especificar o motivo, caso sua resposta seja negativa

7. Você ou seus colegas têm contribuído com sugestões sobre a melhor forma de realizar os seus respectivos trabalhos? Favor especificar o motivo, caso sua resposta seja negativa

8. Você acha que seu trabalho traria melhores resultados se realizado de outra maneira? Favor especificar



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA
SUBSECRETARIA DE GESTÃO • DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

9. Na sua opinião, existem no seu ou em outro setor, oportunidades de automatização de tarefas que hoje são executadas manualmente? Favor especificar

10. Você se sente bem entrosado no seu setor de trabalho? Caso negativo, informar o motivo

11. Você recebeu treinamento específico para as tarefas que está realizando?

Caso sua resposta seja positiva, favor informar se o treinamento recebido causou impacto significativo no resultado do seu trabalho?

Se sua resposta for negativa, favor informar se a falta de treinamento afetou negativamente o resultado do seu trabalho?

12. Qual tipo de treinamento traria maior retorno imediato para as tarefas que você realiza atualmente no seu setor de trabalho? Favor especificar



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA
SUBSECRETARIA DE GESTÃO • DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

13. Na sua opinião, as tarefas no seu setor estão adequadamente distribuídas entre as pessoas?

14. Quais são as metas e objetivos estabelecidos para o seu setor para o ano de 2004?

15. Na sua opinião, existe compromisso de todas as pessoas envolvidas com as metas e objetivos estabelecidos para o seu setor?

16. De que modo são estabelecidos os objetivos ?

17. O seu setor de trabalho possui manuais e procedimentos operacionais escritos e atualizados?

18. Se você fosse chamado a fazer sugestões para melhorias no seu setor de trabalho, quais melhorias você faria? Favor informar a ordem de prioridade



13. Na sua opinião, as tarefas no seu setor estão adequadamente distribuídas entre as pessoas?

14. Quais são as metas e objetivos estabelecidos para o seu setor para o ano de 2004?

15. Na sua opinião, existe compromisso de todas as pessoas envolvidas com as metas e objetivos estabelecidos para o seu setor?

16. De que modo são estabelecidos os objetivos ?

17. O seu setor de trabalho possui manuais e procedimentos operacionais escritos e atualizados?

18. Se você fosse chamado a fazer sugestões para melhorias no seu setor de trabalho, quais melhorias você faria? Favor informar a ordem de prioridade



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA
SUBSECRETARIA DE GESTÃO • DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

23. Na sua opinião, as mudanças realizadas nos últimos anos na estrutura organizacional e nas competências da Coordenadoria do IPTU trouxeram resultados considerados:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Excelentes | ☐ |
| 2. Satisfatórios | ☐ |
| 3. Pouco satisfatórios | ☐ |
| 4. Ruins | ☐ |

24. Favor informar os efeitos positivos ou negativos sobre o seu setor de trabalho das mudanças mencionadas no item anterior

25. O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados no seu setor de trabalho é:

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Excelente | ☐ |
| 2. Bom | ☐ |
| 3. Satisfatório | ☐ |
| 4. Ruim | ☐ |

26. Na sua opinião, que fatores estão influenciando, positiva ou negativamente, o relacionamento entre o superior imediato e seus subordinados no seu setor de trabalho?



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA
SUBSECRETARIA DE GESTÃO • DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

27. Na sua opinião, o compartilhamento de informações essenciais para a realização do seu trabalho é:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Excelente | ☐ |
| 2. Satisfatório | ☐ |
| 3. Pouco satisfatório | ☐ |
| 4. Muito pouco satisfatório | ☐ |

28. Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pelo órgão, você está:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. Muito satisfeito | ☐ |
| 2. Satisfeito | ☐ |
| 3. Pouco satisfeito | ☐ |
| 4. Muito pouco satisfeito | ☐ |

29. Qual o grau de cooperação existente no trabalho?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| 1. Excelente | ☐ |
| 2. Bom | ☐ |
| 3. Satisfatório | ☐ |
| 4. Ruim | ☐ |

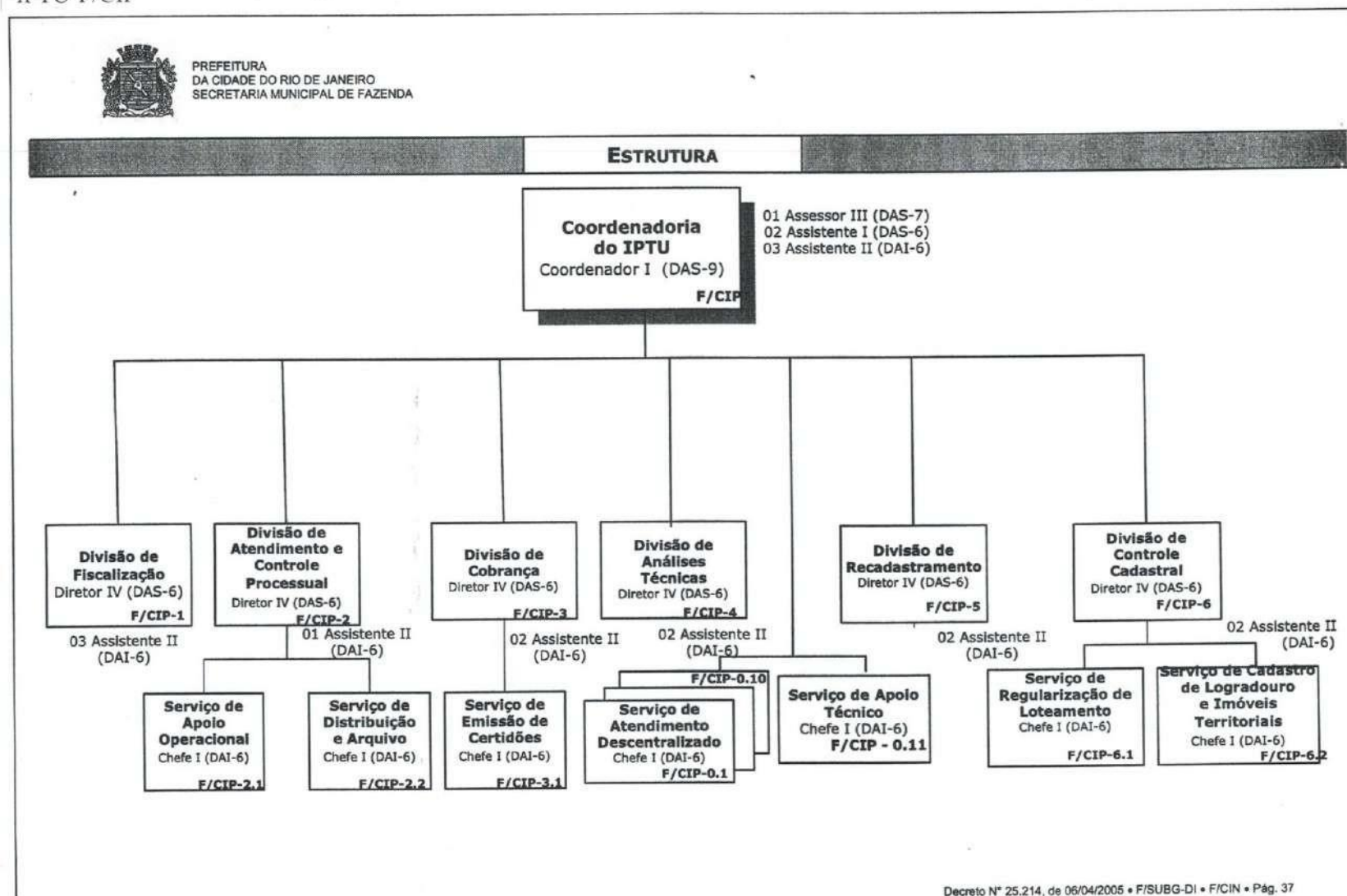
Espaço adicional para resposta:



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA
SUBSECRETARIA DE GESTÃO • DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Espaço adicional para resposta:

ANEXO D – Organograma do Campo Organizacional - Coordenadoria do IPTU-F/CIP



Global Workforce Study como atrair, reter e engajar talentos melhorando o desempenho dos negócios

O ambiente de negócios tem se tornado cada vez mais complexo e os desafios enfrentados pelas organizações no tocante à atração, retenção e engajamento de talentos continuam sendo uma prioridade na agenda das empresas.

As estratégias de negócios estão cada vez mais relacionadas às pessoas, uma vez que a inovação de produtos e a satisfação de clientes passaram a ser essenciais para garantir vantagem competitiva. A globalização, por sua vez, abriu mercados, introduzindo novos *players* e aumentando a competição e a velocidade da transferência de conhecimentos.

A reestruturação das empresas através da reengenharia, seguida pelas fusões e aquisições, mudou a mentalidade dos profissionais, e estes abandonaram o ideal de construir uma carreira longa em uma única organização. Em paralelo, a internet colocou ao alcance de todos, até dentro dos seus escritórios, informações sobre as melhores práticas de gestão, aumentando o nível de expectativas e exigências.

Neste cenário, e com o objetivo de auxiliar as organizações a superarem os desafios de atração, retenção e engajamento de pessoas, a Towers Perrin realizou um estudo global, chamado **Global Workforce Study**, que procurou compreender as percepções e necessidades da força de trabalho no tocante à relação entre empregado e empregador e, especialmente, como as políticas e práticas de recursos humanos afetam a escolha de um emprego, o desejo de ficar numa organização e, finalmente, o comprometimento das pessoas com o alto desempenho.

SOBRE O ESTUDO

O **Global Workforce Study** foi realizado em 16 países (veja **figura 1**) e contou com aproximadamente 85.000 participantes, todos eles empregados em organizações de médio e grande porte, em diferentes setores de negócios.

FIGURA 1

PAÍSES PARTICIPANTES	
Alemanha	França
Bélgica	Holanda
Brasil	Índia
Canadá	Irlanda
China	Itália
Coréia	Japão
Espanha	México
EUA	Reino Unido

Os dados foram coletados durante os meses de julho e agosto de 2005. A amostra no Brasil incluiu 1.000 participantes de aproximadamente 500 empresas de médio e grande porte. Os dados foram estatisticamente ponderados para garantir que a amostra de cada país fosse proporcionalmente ajustada ao tamanho da população ativa de cada um dos 16 países.

O estudo identificou, através de análises de correlação estatística, os dez fatores que mais impactam a atração, a retenção e o engajamento dos profissionais. A seguir apresentamos as principais descobertas do estudo, considerando os dados obtidos no Brasil.

UPDATE

OS 10 FATORES DE ATRAÇÃO NO BRASIL

Na **figura 2** apresentamos os dez fatores que mais impactam a decisão dos profissionais no momento da escolha de um novo emprego, organizados nos quatro quadrantes que traduzem a estratégia de recompensa total.

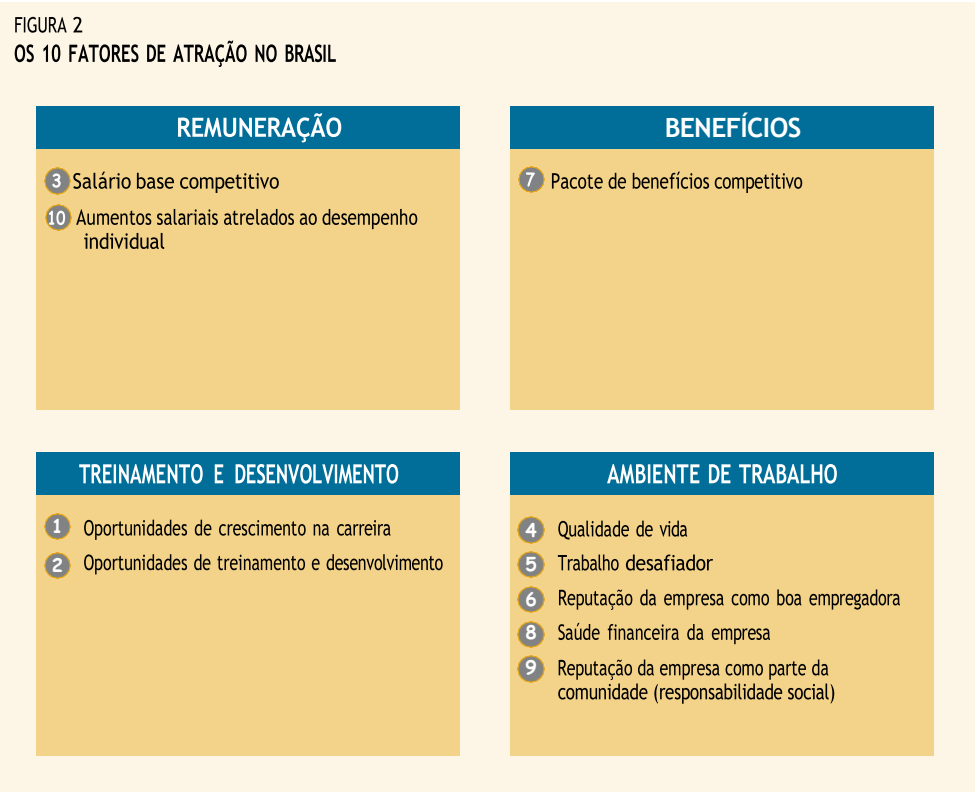
O tema principal de atração está relacionado ao forte desejo de adquirir novos conhecimentos e crescer na carreira. Trabalho desafiador, oportunidades de crescimento na carreira e oportunidades de treinamento e desenvolvimento estão diretamente relacionados a este tema.

Três fatores fazem parte dos quadrantes de Remuneração e Benefícios, os chamados quadrantes financeiros. Além de salário base e pacote de benefícios competitivo, a decisão por um novo emprego é impactada pela possibilidade de ter suas contribuições e desempenho individual claramente refletidos na remuneração.

Qualidade de vida aparece como o quarto fator mais relevante para atração. A importância deste fator provavelmente é reflexo do aumento do ritmo de trabalho nos últimos anos. Vale notar que apenas um terço

dos participantes da pesquisa avaliou bem sua empresa no que diz respeito a ajudar o funcionário a balancear vida profissional e pessoal.

Isto demonstra que a nossa força de trabalho está vivendo num ambiente cujas demandas são mais complexas, a jornada de trabalho é mais longa, os chefes mais exigentes. Em paralelo, há menos segurança no emprego e necessidade de atualização constante para garantir a empregabilidade. Tudo isso aliado a pressões pessoais/familiares pela busca de um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.



RETENÇÃO – UM PROBLEMA REAL NO BRASIL

Conforme demonstrado na **figura 3**, no Brasil, apesar de somente 19% dos participantes da pesquisa estarem procurando ativamente outro emprego, mais da metade da força de trabalho (53%) está aberta a novas ofertas e oportunidades de emprego. Trata-se de um dos índices mais altos entre os 16 países pesquisados.

O grande desafio das áreas de recursos humanos é movimentar as pessoas — especialmente aquelas com conhecimentos específicos essenciais aos negócios ou os talentos que demonstram consistentemente desempenho acima do esperado — para a categoria ideal: sem planos de deixar a empresa.

Isto é possível desde que a estratégia de retenção seja focada nos fatores que realmente impactam a decisão dos empregados de querer continuar na empresa, apresentados na **figura 4**.

FIGURA 3
RETENÇÃO E MOBILIDADE

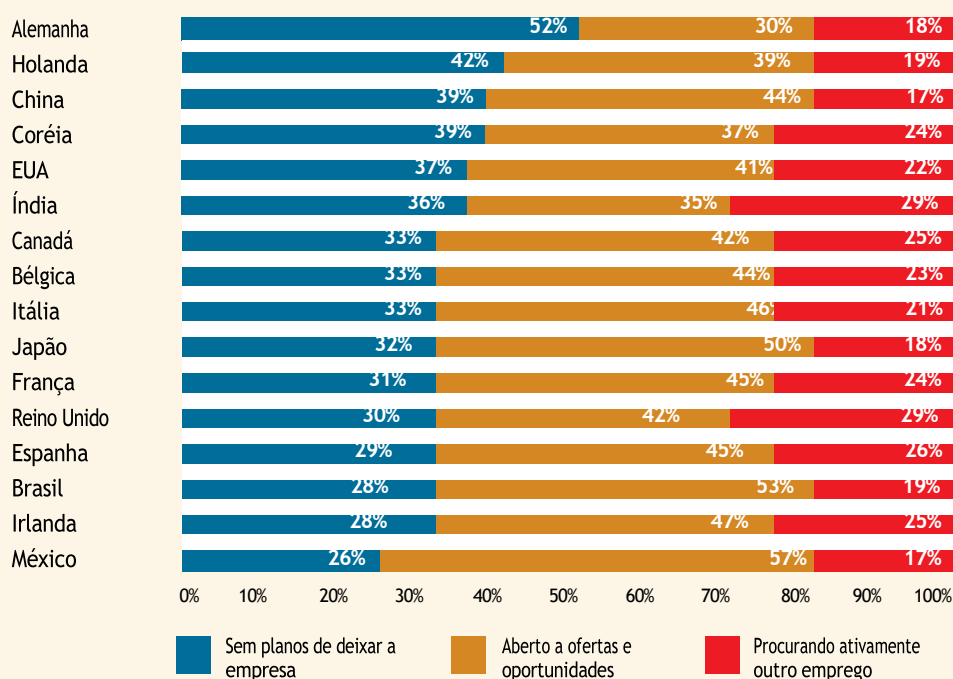


FIGURA 4
OS 10 FATORES DE RETENÇÃO NO BRASIL

REMUNERAÇÃO

- 4 Meritocracia/diferenciação por desempenho

BENEFÍCIOS

- 3 Pacote de benefícios que atendam às minhas necessidades

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

- 6 Meu gerente oferece acesso a oportunidades de aprendizagem
- 10 Oportunidades de aprender e desenvolver novos conhecimentos

AMBIENTE DE TRABALHO

- 1 Clareza sobre o que a organização espera de mim e o que me dá em contrapartida
- 2 Possibilidade de expressar o que penso abertamente
- 5 Reputação da empresa como boa empregadora
- 7 Meu gerente sabe o que me motiva
- 8 Cultura da empresa atraente
- 9 Meu gerente me inspira para o trabalho

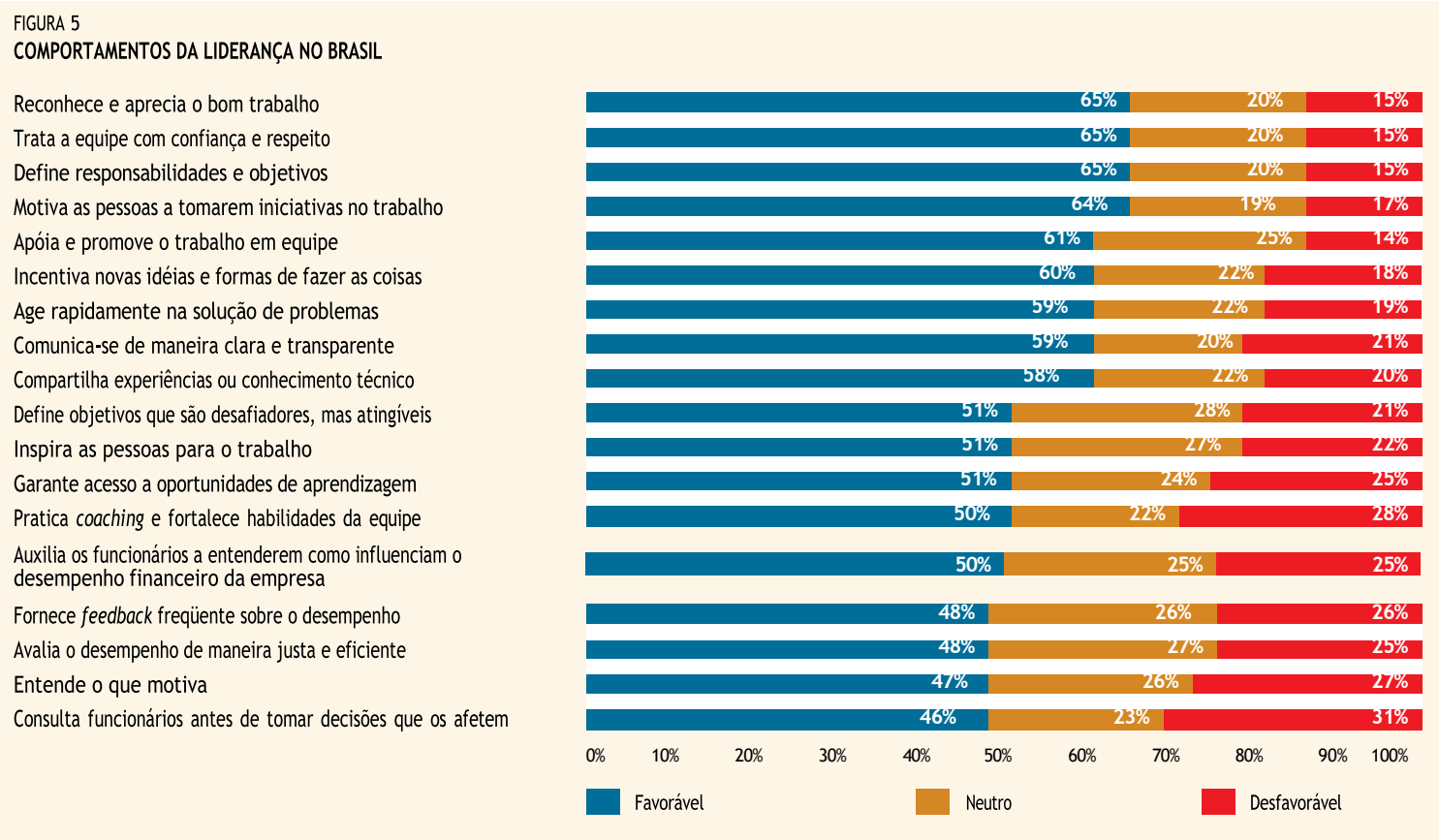
Uma liderança hábil em gestão de pessoas é essencial para garantir sucesso no desafio de retenção de talentos, uma vez que um terço dos fatores está relacionado a comportamentos da liderança.

A clareza sobre o que organização espera de seus colaboradores e o que dá em contrapartida é o fator de maior impacto na retenção. Ou seja, o desejo da força de trabalho é conhecer claramente as regras do trato/acordo implícito de trabalho e, para isso, um sistema de gestão de desempenho claro e transparente é essencial.

Mas os talentos querem ainda mais. Além de clareza e transparência, querem um sistema de gestão capaz de identificar os funcionários de alto desempenho e atrelado à remuneração; um sistema que efetivamente reconheça e recompense o desempenho diferenciado.

Uma análise mais detalhada da avaliação dos participantes com relação aos diversos comportamentos da liderança que influenciam na retenção demonstra que, de maneira geral, os gerentes receberam avaliação positiva, mas ainda há um importante caminho a ser percorrido nesta área.

Nota-se, por exemplo, que os comportamentos relacionados a uma eficiente gestão de desempenho (tais como avaliar o desempenho de maneira justa e eficiente, fornecer *feedback* freqüente e auxiliar os funcionários a entenderem como seu desempenho influencia os resultados da empresa) estão entre os cinco itens com avaliação mais baixa (veja **figura 5**).



ENGAJAMENTO – COMO ESTAMOS NO BRASIL

A metodologia da Towers Perrin para mensuração do nível de engajamento da força de trabalho considera um total de nove fatores, apresentados na **figura 6**. Estes fatores foram selecionados em função do seu alto grau de correlação com os resultados financeiros do negócio.

Os níveis de engajamento variam consideravelmente entre os 16 países pesquisados e o Brasil apresentou a segunda força de trabalho mais engajada entre eles (veja **figura 7**).

Por outro lado, 62% da força de trabalho no Brasil está classificada na categoria intermediária, e estes facilmente podem se locomover tanto para a categoria dos altamente engajados quanto para a dos não engajados.

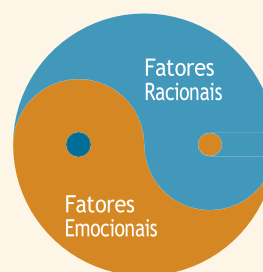
Para garantir o aumento do nível de engajamento dos empregados é necessário desenvolver uma estratégia que considere os fatores apresentados na **figura 8**, que estatisticamente têm maior correlação com os níveis de alto engajamento no Brasil.

A aquisição de novos conhecimentos aparece novamente como um fator fundamental também para engajamento. Nossa força de trabalho parece ter incorporado a idéia de que seu emprego será mantido enquanto durar sua contribuição. E isto requer, em contrapartida, uma vigilância constante para manter seus conhecimentos e competências sempre atualizados. Ou seja, a estabilidade e a segurança profissional dependem da aquisição de novos conhecimentos, que são a chave para a garantia da empregabilidade.

FIGURA 6
FATORES EMOCIONAIS E RACIONAIS

Fatores Emocionais

- Eu recomendaria minha empresa a um amigo como um bom lugar para se trabalhar
- Minha empresa me inspira a realizar meu melhor trabalho
- Eu tenho orgulho de dizer que trabalho na minha empresa
- Meu trabalho me proporciona um senso de realização pessoal
- Eu realmente me preocupo com o futuro da minha empresa



Fatores Racionais

- Eu entendo como minha unidade contribui para o sucesso da empresa
- Eu entendo como minha função está relacionada com as metas e objetivos da empresa
- Eu estou disposto a me dedicar além do que é esperado para ajudar minha empresa a ter sucesso
- Eu estou pessoalmente motivado a ajudar minha empresa a ser bem sucedida

FIGURA 7
NÍVEL DE ENGAJAMENTO

PAÍS	ALTAMENTE ENGAJADOS	MODERAMENTE ENGAJADOS	NÃO ENGAJADOS
Global	14%	62%	24%
México	40%	51%	9%
Brasil	31%	62%	7%
Estados Unidos	21%	63%	16%
Bélgica	18%	67%	15%
Canadá	17%	66%	17%
Alemanha	15%	70%	15%
Irlanda	15%	70%	15%
Reino Unido	12%	65%	23%
Espanha	11%	64%	25%
França	9%	68%	23%
Coréia	9%	71%	20%
Holanda	8%	73%	19%
China	8%	67%	25%
Itália	7%	64%	29%
Índia	7%	37%	56%
Japão	2%	57%	41%

É interessante notar, também, que os empregados querem mais do que oportunidades de aprendizagem. Querem participar ativamente do processo e das deci-

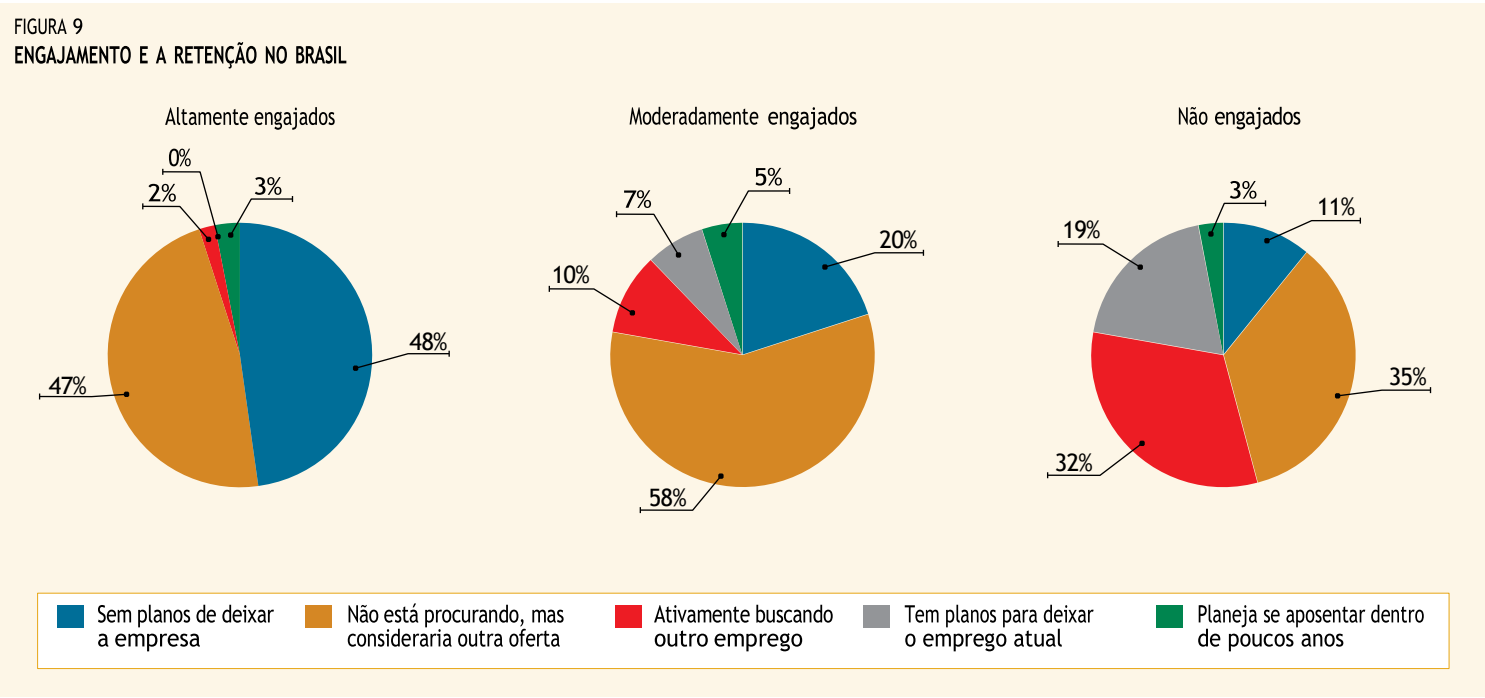
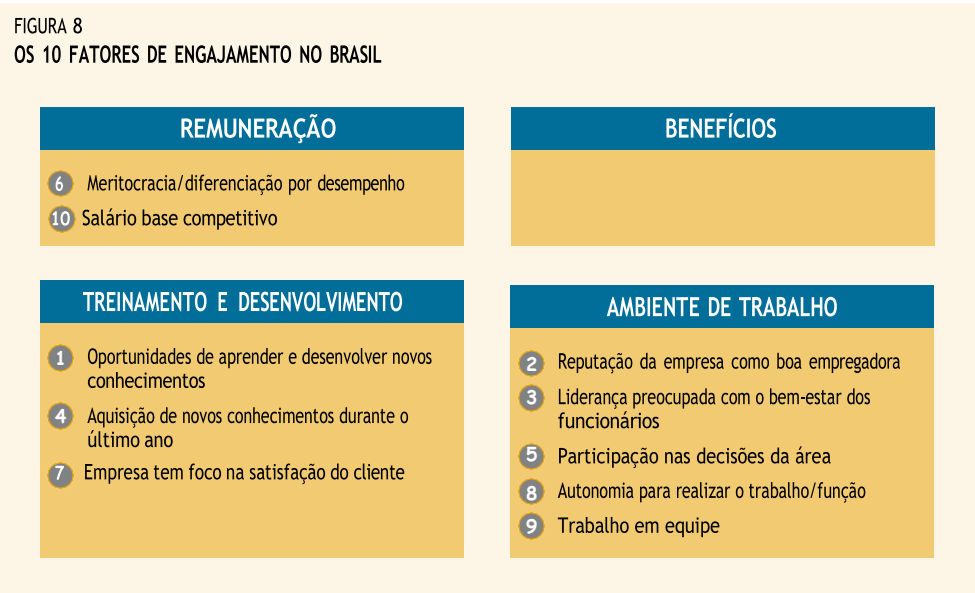
sões da área, e autonomia para realizar seu trabalho. Em outras palavras, agir sobre a oportunidade é tão importante quanto ter a oportunidade.

Dois itens relacionados à remuneração também estão cotados entre os dez fatores de engajamento: salário base competitivo e a meritocracia/diferenciação por desempenho.

POR QUE O ENGAJAMENTO É TÃO IMPORTANTE?

Através da utilização de análises estatísticas é possível quantificar alguns dos efeitos positivos do alto engajamento da força de trabalho. Dentre eles, podemos destacar três: retenção de profissionais, percepção do funcionário sobre o impacto de suas atitudes no desempenho da organização e resultados financeiros.

A figura 9 ilustra o grande impacto que o engajamento exerce sobre a retenção de profissionais e comprova que quanto mais alto o nível de engajamento menor será a rotatividade de pessoal.

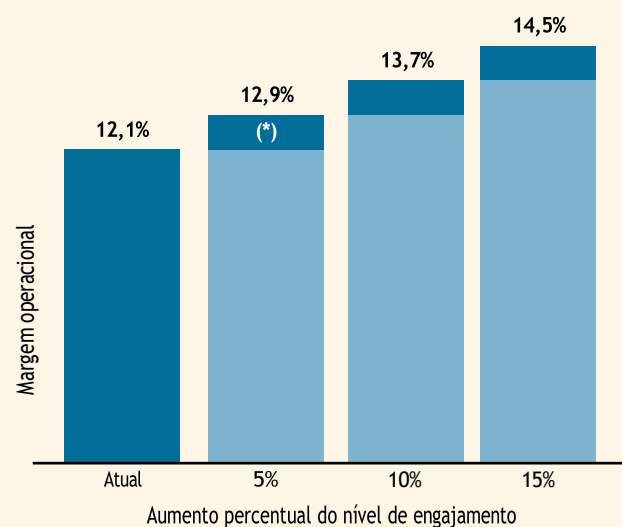


O alto engajamento também tem impacto sobre a percepção do funcionário quanto à sua capacidade de influenciar aspectos fundamentais do desempenho da organização relacionados à sua rotina de trabalho. Em teoria, qualquer funcionário é capaz de afetar a qualidade do serviço ou produto e os custos através de decisões tomadas no dia-a-dia de trabalho (vide **figura 10**). Isto é particularmente importante em empresas onde grande parte dos funcionários tem contato direto com clientes (ex.: setor de varejo, bancos comerciais, telemarketing, etc.)

Indo mais além, é bastante simples perceber como um funcionário não engajado desempenhando uma função de atendimento a clientes pode facilmente perder clientes para a concorrência.

Estudos anteriores realizados pela Towers Perrin comprovaram que cada cinco pontos percentuais de aumento no nível de engajamento da força de trabalho correspondem a um aumento da margem operacional da ordem de aproximadamente 0,8%, conforme demonstrado na **figura 11**.

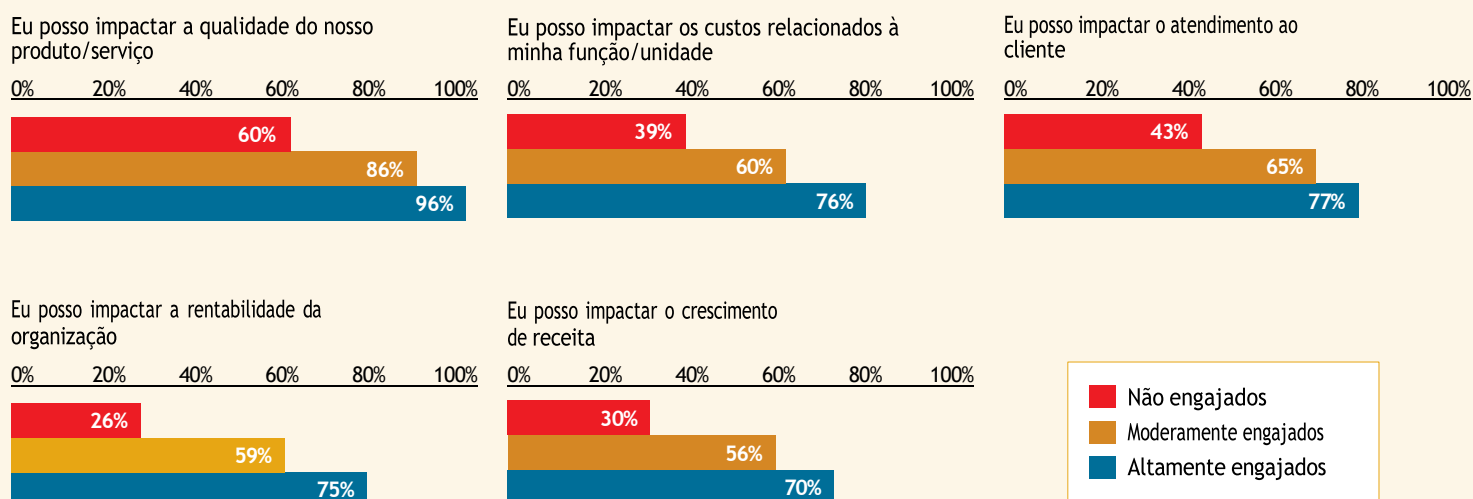
FIGURA 11
MARGEM OPERACIONAL E O AUMENTO PERCENTUAL DO NÍVEL DE ENGAJAMENTO



(*) Para uma empresa de \$10B, equivale a \$80,000,000.

Fonte: Towers Perrin 2003 Talent Report - New Realities in Today's Workforce

FIGURA 10
ENGAJAMENTO E A CONTRIBUIÇÃO DO EMPREGADO PARA O RESULTADO DA EMPRESA NO BRASIL



PARA REFLETIR E AGIR

Cinco importantes constatações resumem as principais descobertas do estudo no Brasil e devem ser levadas em consideração pelas organizações que desejam superar o desafio da atração, retenção e engajamento:

- 1 Nenhuma estratégia única de gestão de pessoas poderá garantir, ao mesmo tempo, atração, retenção e engajamento. Os talentos têm diferentes necessidades ao longo dos diversos estágios de sua carreira na organização, e os fatores que impactam a atração, a retenção e o engajamento são variados.
- 2 A imagem da empresa, as oportunidades de treinamento e desenvolvimento e a diferenciação do desempenho figuram nas listas dos fatores que atraem, retêm e engajam os empregados. Portanto, considere-os como ponto de partida quando fizer o desenho da sua estratégia.
- 3 A remuneração continua sendo um elemento fundamental da estratégia de recompensa total e pode trazer grande vantagem competitiva quando atrelada a um sistema de gestão de desempenho claro e consistente, garantindo a diferenciação.
- 4 Gestores precisam estar preparados para gerenciar pessoas. Seus comportamentos têm grande impacto especialmente na retenção e no engajamento dos empregados.
- 5 Retenção é um risco potencial. Saber quem são os talentos e entender o que é necessário para retê-los e engajá-los é crítico para manter a vantagem competitiva.

SOBRE A TOWERS PERRIN

A Towers Perrin é uma empresa global de consultoria que apoia organizações em todo o mundo na otimização de seu desempenho através do gerenciamento efetivo de pessoas, riscos e finanças. Oferecemos soluções inovadoras para os desafios dos clientes em estratégia, desenho e gerenciamento de recursos humanos, consultoria gerencial e atuarial para o setor de serviços financeiros e serviços de intermediação de resseguro.

HR SERVICES

A divisão de negócios HR Services da Towers Perrin presta globalmente serviços de consultoria em recursos humanos e outros serviços correlatos que ajudam as organizações a gerenciar efetivamente seu investimento em pessoas. No Brasil, oferecemos a nossos clientes serviços de consultoria nas áreas de benefícios, remuneração e comunicação.

Praia de Botafogo, 501 - Bloco A - conj. 204
22250-040 Rio de Janeiro, RJ
Tel: (21) 2223-7400
Fax: (21) 2223-7487

Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1.726 - 17º andar
04543-000 São Paulo, SP
Tel: (11) 3706-3400
Fax: (11) 3168-7197