



UnB – Universidade de Brasília

FACE – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

GPP – Gestão de Políticas Públicas

---

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

**ESTUDO EXPLORATÓRIO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE  
FISCAIS DE CONTRATO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
BRASILEIRA**

**Moizés F. Borba Filho**

Professor-Orientador: Dr. Francisco Antonio Coelho Junior

## **1. Introdução**

A motivação de servidores públicos é tema recorrente nas agendas de pesquisa sobre administração pública (CREWSON, 1997; FRANK; LEWIS, 2004; HOUSTON, 2000; MEDINA, 1987; PERRY; HONDEGHEM, 2008; WEIBEL et al., 2010). Podem ser encontradas inúmeras análises de caso sobre motivação no setor público nas principais publicações, congressos e seminários de administração pública e gestão governamental do país (EnANPAD; CONSAD; RAP; RAE; RSP, Cadernos ENAP). São estudos que buscam analisar as diferenças entre motivação no setor público e privado (BUELENS; BROECK 2007, FRANK; LEWIS, 2004), bem como verificar as peculiaridades e princípios norteadores da satisfação no ambiente público (CHANLAT 2002; CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000; MANN, 2006; WRIGHT, 2001, 2007). Podem ser exemplificados os estudos sobre motivação por meio de metas e recompensas (RODRIGUES et al., 2014); ou sobre os níveis de satisfação e retenção no trabalho no setor público (KLEIN; MASCARENHAS, 2014; ANDRADE, 2011; OLIVEIRA et al., 2012; CAMPOS, 2005). Este trabalho tem o intuito de dialogar com estes estudos anteriores, mas com o escopo de analisar a satisfação no trabalho diante das peculiaridades existentes na atuação de fiscalização de contratos na administração pública brasileira.

A figura do Estado democrático de direito nas sociedades contemporâneas possui um papel que vai muito além do estabelecimento de marcos regulatórios para as relações humanas. O Estado, por meio do seu Governo e dos instrumentos da Administração Pública, deve prover a oferta de bens e serviços aos seus cidadãos em busca da melhoria das condições de vida de sua população (BRASIL, 1988; BOBBIO, 2007; DI PIETRO, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2008; STIGLITZ, 2002). Entretanto, sob o advento dos princípios da Nova Gestão Pública e a reconfiguração da estrutura do Estado, este deixa de ser o produtor direto dos bens e serviços e passa a atuar de maneira compartilhada com o mercado, no intuito de promover a melhoria do bem estar. (BRASIL, 1995; PERREIRA et al., 1999)

Neste sentido, a Administração Pública na busca pela consecução dos seus objetivos deve utilizar-se dos instrumentos de contratação pública de bens e serviços ofertados por empresas e pessoas atuantes no mercado (SANTOS, 2013). Essas contratações são reguladas por regras constitucionais e são realizadas por meio de

licitações públicas que garantam os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, impessoalidade, vantajosidade das propostas e isonomia entre os participantes (BRASIL, 1993). Cada uma dessas contratações possui um objeto específico, que por sua vez é regido por um contrato administrativo.

Os contratos administrativos são os instrumentos capazes de viabilizar o acerto de intenções entre os particulares e o poder público, por meio da formalização das obrigações recíprocas de cada parte. Também é por meio deles que a Administração garante o cumprimento de suas prerrogativas precípua de Estado em uma relação de assimetria com o particular. Essa preponderância da Administração nos contratos administrativos, pautada pelas normas do Direito Público, é justificada pela necessidade de assegurar o atingimento do interesse público, que é o objetivo maior das contratações públicas. A essas prerrogativas especiais da administração pública nos contratos dá-se o nome de “cláusulas exorbitantes”. Entre essas “cláusulas exorbitantes” que caracterizam o poder de império da Administração, podem ser destacadas: 1) criação de um contrato de adesão; 2) possibilidade de alteração unilateral do contrato; 3) exigência de garantias; 4) prerrogativa de fiscalização própria da execução dos contratos e 5) possibilidade de aplicação direta de penalidades aos contratados infringentes (DI PIETRO, 2009).

Desse modo, constitui-se como uma das possibilidades inerentes à Administração a capacidade de fiscalizar os próprios contratos. A Administração possui, portanto, um poder-dever de realizar a correta gestão e fiscalização dos seus contratos visando assegurar o cumprimento dos termos e condições previamente contratados a fim de avaliar o atingimento do interesse público. Para realização de tal atividade criou-se a figura do fiscal de contratos. A Lei nº 8.666/1993, estatuto basilar dos contratos públicos do governo federal, preconiza em seu art. 58, inciso III, que compete à Administração a prerrogativa de fiscalizar a execução de seus contratos administrativos. Em seu art. 67 estipula que:

A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição. (BRASIL, 1993).

Assim, de acordo com o exposto no dispositivo legal, para cada contratação pública deve existir um respectivo fiscal para o monitoramento da execução e verificação da entrega dos objetos contratados.

Desta forma, este construto legal acaba por constituir uma nova função administrativa a ser exercida pelos servidores públicos. Entretanto, o exercício dessa nova função não surgiu vinculado à criação de uma estrutura de cargos com uma carreira específica ou a criação de uma gratificação financeira para o seu exercício tal qual ocorre em alguns setores do serviço público. O exercício da função de fiscal de contratos na Administração Pública não está vinculado à percepção de nenhum benefício em contrapartida. Deste modo, os servidores públicos nela atuantes acabam por acumular a função de fiscalização junto às demais em que eles já realizam em virtude das atribuições específicas de seu cargo. Esta situação, conforme exposto pela literatura de gestão de pessoas (HERZBERG, 1964, 1968; MARRAS, 2012; 1965; ROBBINS et al., 2010), em especial os teóricos das teorias cognitivas como a teoria das expectativas (VROOM, 1964) e da teoria da equidade (ADAMS, 1963, 1965; CARRELL; DITTRICH, 1978), proporciona uma relação de desequilíbrio entre esforço empreendido e remuneração percebida que pode influenciar no sentimento de satisfação no trabalho e no próprio desempenho dessa função.

Ademais, após a reforma gerencial do setor público promovida em 1995, a Administração aumentou significativamente o seu número de contratos, sobretudo aqueles referentes à terceirização de postos de trabalho que não mais são contemplados nos planos de cargos dos órgãos públicos (BRASIL, IN 02/2008 e Decreto nº 2.271/1997). Este aumento do volume de contratos concomitante ao incremento da complexidade da atividade fiscalizadora tem promovido diversas dificuldades para atuação dos fiscais.

Desta feita, é de suma relevância o questionamento acerca dos aspectos motivadores ou que influenciam a satisfação/insatisfação dos fiscais de contrato. Trata-se de tentar captar por meio da percepção dos servidores públicos atuantes na área quais são os fatores que possuem influência no desempenho desta função. A fiscalização de contratos, em que pese toda sua valência intrínseca perante a otimização de recursos da sociedade, é encarada como uma tarefa árdua, penosa, repetitiva e fatigante (SANTOS, 2013). As rotinas repetitivas, o acúmulo de funções, a sobrecarga de trabalho, a complexidade das tarefas, as possibilidades de penalizações, são prováveis fatores que produzem insatisfação. Por outro lado, a ausência de gratificações pecuniárias, de meios de seleção e de oferta de capacitação, são fatores externos ao trabalho que podem impactar a relação de equilíbrio entre esforço e recompensa. Deste modo, cabe avaliar

sob a perspectiva das teorias da gestão de pessoas, a importância dos fatores intrínsecos e extrínsecos à função de fiscalização de contratos, e como eles podem afetar as relações de equidade dos servidores públicos que a exercem, e de que forma esses fatores e essa equidade podem impactar o correto desempenho desta função essencial para a logística pública.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho é analisar a função de fiscalização de contratos na administração pública sob a óptica da atual literatura da gestão de pessoas. Para isso, constituem-se como objetivos específicos deste trabalho: (i) descrever a função de fiscalização de contratos e suas tarefas; (ii) verificar a percepção da satisfação no trabalho desses servidores; (iii) identificar e catalogar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho no exercício da função de fiscalização.

Por fim, cabe salientar que a correta fiscalização dos contratos tem a intenção de garantir o pleno alcance dos objetivos propostos pela contratação, resguardando o atingimento do interesse público e a eficiência da alocação dos recursos públicos. Deste modo, a eficiência, eficácia e efetividade das contratações públicas dependem diretamente do desempenho das funções do servidor incumbido da função de fiscal. Além disso, a correta fiscalização é necessária a fim de se evitar que a Administração Pública concorra solidariamente em causas trabalhistas ou previdenciárias que envolvam funcionários das empresas de prestação de serviços terceirizados à Administração.

Destarte, torna-se imprescindível o estudo sistemático sobre o nível de satisfação dos servidores envolvidos nessa tarefa, a equidade da relação de trabalho, o grau de exigência de cobranças, e os demais fatores intrínsecos e extrínsecos que possam influenciar neste desempenho laboral. Assim, este trabalho tem o papel de inaugurar o debate acadêmico acerca do tema da satisfação, motivação e desempenho dos fiscais de contrato na administração pública, tema tão caro e sensível para a efetividade da ação governamental.

Este trabalho se divide em cinco partes, a primeira composta desta introdução que teve a apresentação dos objetivos, contextualização e justificativa do tema. A segunda parte apresenta a revisão bibliográfica sobre os temas de fiscalização de contratos e gestão de pessoas, com a descrição normativa dos regimentos legais delimitam a atuação dos fiscais de contratos.

A terceira parte é composta pela metodologia, que se utilizou da pesquisa de campo com instrumentos de análise quantitativa e qualitativa através da realização de um questionário. A aplicação do questionário se baseou em parâmetros de satisfação no trabalho previamente validados (COELHO JÚNIOR; FAIAD, 2012) e teve o objetivo de identificar a percepção dos servidores envolvidos na fiscalização de contratos sobre sua satisfação no trabalho. Para o levantamento de dados foi realizado um recorte amostral de fiscais de contrato oriundos do curso de gestão e fiscalização de contratos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap – na modalidade à distância. Nesta amostra encontram-se servidores das três esferas de governo – executivo, legislativo, judiciário – e das três esferas federativas – União, Estados e Municípios.

A quarta parte apresenta os resultados obtidos por meio de testes quantitativos e qualitativos e sua relação com os autores apresentados no referencial teórico. Por fim a quinta parte expõe as conclusões e limitações deste trabalho bem como exhibe sugestões para os gestores da área com base nos resultados alcançados.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Satisfação e Motivação no trabalho**

A satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada na área do comportamento organizacional no século XX, sobretudo por parte da psicologia e suas correlações com a saúde mental dos trabalhadores (MARTINS; SANTOS, 2006). Também é destaque a produção bibliográfica que relaciona o impacto positivo da satisfação no trabalho no desempenho dos funcionários (JUDGE et al. 2001; MELEIRO; SIQUEIRA, 2005). O principal conceito para satisfação no trabalho foi elaborado por Locke (1976) que a define como “um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho” (LOCKE, 1976 apud MARTINS; SANTOS, 2006, p. 196), ela também pode ser entendida como fruto da percepção do trabalhador "de que o seu emprego cumpre ou permite a realização de um trabalho de valores importantes” (LOCKE, 1976 apud BORGES, 2013, p. 1481). Sánchez-Sellero et al. (2014) afirmam que:

A satisfação no trabalho surge da comparação entre o trabalho real e as expectativas do trabalhador, desse modo, se um trabalhador está insatisfeito é porque percebe uma situação de desvantagem em relação aos seus pares, ou

considera que seus trabalhos anteriores lhe ofereciam melhores condições (SÁNCHEZ-SELLERO et al., 2014).

Assim, percebe-se que existe uma estreita relação entre a percepção de satisfação e de equidade no ambiente laboral.

Diversos são os fatores que podem influenciar a satisfação dos trabalhadores, Hackman e Oldham (1975), levantaram cinco principais características intrinsecamente ligadas ao exercício da atividade laboral: variedade, identidade, significância, autonomia de tarefa e *feedback* recebido. Por sua vez, Walton (1973) distingue oito fatores condicionantes que são: alocação justa das recompensas, ambiente de trabalho com instalações seguras e saudáveis, capacidade de fazer uso de habilidades, possibilidade de crescimento, inter-relacionamentos e ambiente social, equidade, relevância social do trabalho e diminuição do conflito trabalho-família. Percebe-se, desta forma, que a satisfação no trabalho é um conceito multidimensional, vinculando-se às diferentes maneiras com as quais os indivíduos percebem sua realidade organizacional e que é afetada por fatores tanto intrínsecos, quanto extrínsecos às suas atividades.

A qualidade da percepção de satisfação no trabalho impacta diretamente fatores como desempenho organizacional, cidadania organizacional, satisfação dos clientes, nível de absenteísmo e rotatividade, e o grau de possibilidade de desvios de conduta no emprego. (ROBBINS et al., 2010). Um levantamento bibliográfico realizado por Borges (2013) (HAUSKENNECHT et al., 2008; HACKMAN; OLDHAM 1976, 1980; LEE et al, 2008, ZHOU et al., 2008) indica que a satisfação no trabalho também possui respeitável influência para os processos de mudanças, para o aumento da produtividade, melhoria no desempenho, e enriquecimento do clima organizacional.

Os efeitos da ausência de satisfação no trabalho também são constantemente objeto de pesquisas científicas. Destaca-se a influencia da insatisfação (CHEN et al., 2011; PROENÇA, 2012; YÜCEL, 2012) no aumento das taxas de absenteísmo, das taxas de abandono de empregos e da rotatividade de quadros, *turn-over*, que produzem perda de conhecimento tácito nas organizações. Outras possíveis decorrências da insatisfação são: baixo nível de comprometimento de funcionários, aumento do número de atrasos, pouca qualidade na prestação de serviços ou atendimento ao público, e aumento do número de greves ou reivindicações por salários e melhores condições de trabalho.

Entre as implicações decorrentes da satisfação no trabalho, destaca-se a importância da relação entre satisfação, motivação e desempenho. Deste modo, para que se assegure um patamar admissível de desempenho dos servidores imbuídos da fiscalização de contratos, é imprescindível avaliar o seu grau de satisfação com o exercício deste dever. Somente a partir desta avaliação é que se poderá realizar a proposição de estratégias para melhoria das condições de trabalho e dos fatores impactantes na satisfação/motivação dos fiscais de contrato.

A literatura propõe que, para tentar aumentar a satisfação no trabalho, é necessário melhorar os componentes intrínsecos como tornar o trabalho mais desafiador e interessante (ROBBINS et al., 2010, p. 83). Por outro lado, Masiero (2008) também sugere a adoção de incentivos extrínsecos para induzir a satisfação no emprego, como o estabelecimento de uma política salarial com remunerações adequadas aos cargos e atribuições, bem como a estruturação de carreiras alinhadas às necessidades e expectativas dos trabalhadores a fim de se garantir o cumprimento das aspirações financeiras desses indivíduos.

Em que pese o caráter multidimensional do conceito de satisfação no trabalho, Borges (2013), em recente estudo comparativo entre trabalhadores de organizações públicas e privadas realizado com organizações brasileiras, conclui que os servidores públicos são menos satisfeitos de uma forma geral com seu trabalho, em comparação com os trabalhadores do setor privado. Isto ocorre porque os trabalhadores de empresas privadas se sentem mais satisfeitos com os critérios relacionados ao nível de recompensas e remunerações assim como as oportunidades de crescimento e desenvolvimento em suas carreiras. Em contraste, os funcionários públicos apresentaram maiores níveis de satisfação com relação ao nível de segurança e estabilidade no emprego e ao ambiente social. Estes resultados corroboram a necessidade de se analisar tanto os fatores extrínsecos quanto os intrínsecos na avaliação da satisfação de servidores públicos.

Outro conceito bastante relacionado com a satisfação no trabalho e que possui grande relevância na influência do comportamento humano nas organizações é o conceito de motivação. Robbins et al (2010, p.196) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A intensidade significa o grau de esforço empreendido, a direção refere-se ao sentido em que os esforços são empreendidos, no



caso para o alcance de objetivos organizacionais, e a persistência relaciona-se com o tempo no qual uma pessoa consegue realizar este esforço. Assim, motivação no trabalho pode ser entendida de uma maneira geral como a capacidade de realizar esforços em determinados períodos de tempo para o atingimento de objetivos organizacionais específicos.

As teorias clássicas de motivação (MASLOW, 1954; MCGREGOR, 1960; HERZBERG 1964, 1968; MCCLELLAND, 1961, 1965), oriundas a partir da década de 1950, acomodam as bases conceituais para o entendimento da motivação no trabalho. Entre essas teorias destaca-se a abordagem de Herzberg (1964, 1968) e sua teoria dos dois fatores de motivação. Segundo o autor, existem duas categorias de fatores que impactam o processo de satisfação/insatisfação com o trabalho. Os primeiros são os fatores extrínsecos à própria natureza do trabalho. Estes são chamados de “fatores higiênicos” e são responsáveis pela produção de níveis de insatisfação e descontentamento, mas não influenciam o grau de motivação e satisfação. São exemplos dos “fatores higiênicos”: qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e estabilidade no emprego. Para o autor, o contrário de insatisfação não é a satisfação, mas apenas a não satisfação; do mesmo modo, o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas sim a não satisfação. Assim, os fatores “motivacionais” e que impactam a percepção de satisfação podem ser encontrados naqueles intrínsecos ao trabalho e relacionados a possibilidades de recompensas diretas como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e responsabilização. Estes últimos são tidos com sendo fatores motivadores do trabalho.

Desde a sua publicação e divulgação, a teoria dos dois fatores de Herzberg tem sido alvo de tentativas de validação por inúmeras pesquisas com os mais diversificados instrumentos. Martins e Santos (2006) afirma que a teoria de Herzberg (1968) foi a primeira que se propôs a explicar a satisfação no trabalho. Martins (1984) considera como uma das principais contribuições de Herzberg o reconhecimento de distintos fatores possíveis de motivação ligados tanto a questões intrínsecas ou extrínsecas. Alguns estudos realizados no setor público indicam uma maior relevância dos aspectos intrínsecos para motivação dos servidores públicos em comparação ao setor privado (BOWMAN, 2010; CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000; KLEIN et al., 2014; PERRY; HONDEGHEM, 2008; RAINEY, 1982, 1983; RODRIGUES et al., 2014;

SCHUSTER, 1974; WEIBEL et al., 2010). A literatura (BUELENS; BROECK, 2007; CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000; RODRIGUES et al., 2014; WITTMER, 1991; WRIGTH, 2001, 2007) aponta que funcionários públicos tendem a valorizar mais os fatores intrínsecos que os extrínsecos ao trabalho. Deste modo, os principais elementos influenciadores na motivação dos servidores públicos são aqueles relacionados à função social do trabalho público, ao cumprimento da missão institucional, ao grau de instrumentalidade das tarefas e a possibilidade de autoeficácia em relação ao atingimento dos resultados (RODRIGUES et al., 2014; WRIGTH, 2001, 2007). Entretanto, os fatores extrínsecos também devem ser levados em consideração, pois estes determinam os níveis de satisfação dos servidores (ASSIS, 2012; HERZBERG, 1964, 1968; KLEIN et al., 2014; RODRIGUES et al., 2014; WRIGTH, 2007). Percebe-se que o contexto organizacional de cada instituição e a formatação dos incentivos influenciam os diversos níveis de satisfação e motivação no trabalho, devendo as análises levar em consideração as especificidades de cada caso (CREWSON, 1997; FRANK; LEWIS, 2004; MANOLOPOULOS, 2008; PERRY; VANDENABEELE, 2008).

Entre as modernas teorias de gestão de pessoas que trabalham o tema da motivação, destacam-se as teorias cognitivas. Para Lashey e Lee-Ross (2003), conforme apresentado por Rodrigues et al. (2014), existem dois tipos de teorias que explicam a motivação, as primeiras se embasam nas satisfações dos indivíduos e as segundas focam no processo cognitivo para definição de prioridades. Duas das principais teorias cognitivas são as teorias da equidade e a teoria da expectativa. A teoria da equidade (ADAMS, 1965; CARRELL; DITTRICH, 1978) “defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas” (ROBBINS et al., 2010, p. 213). Isto é, os funcionários avaliam a razão entre o seu esforço realizado e suas recompensas recebidas e comparam esta relação com as demais recebidas pelos outros funcionários em situação semelhantes. Se esta razão entre esforço e benefício pertencer a um parâmetro compartilhado entre todos os funcionários de uma mesma empresa ou setor existe uma situação de equidade, entretanto, caso ocorra alguma distorção nesta relação, então os trabalhadores tendem a perceber uma situação de injustiça que afeta negativamente a motivação dos funcionários. (ADAMS, 1965).

A comparação para análise da equidade pode ocorrer por meio de quatro parâmetros principais (GOODMAN, 1974; RONEN, 1986). O primeiro é a comparação próprio-interno constituído pelas comparações do funcionário entre sua situação atual e outras já vivenciadas dentro da mesma organização. O segundo parâmetro de comparação é próprio-externo, que é formado por comparações do funcionário com situações em outras organizações que já trabalhou. O terceiro é tipo outro-interno, composto por comparações com outros indivíduos dentro da mesma organização. Por último, existe o quarto parâmetro que é o outro-externo fundado em comparações com outros indivíduos em outras empresas em posições similares.

Longo (2007) resume os tipos de comparações de equidade como sendo internos e externos. A equidade interna se refere à oferta de salários e benefícios em detrimento das atribuições e competências de cada cargo da estrutura organizacional. Por sua vez, a equidade externa está associada à comparação entre a remuneração e os benefícios ofertados pela organização em detrimento aos valores aplicados pelas demais empresas do mercado. Caso seja constatada a presença de iniquidade nestas comparações, os indivíduos tendem a abandonar seus empregos e funções em busca de alternativas mais justas com melhores sistemas de compensações (ADAMS, 1965; CARRELL; DITTRICH, 1978; LONGO, 2007). Desse modo, percebe-se a necessidade das organizações de equilibrarem a oferta de benefícios com o nível de esforço cobrado para assegurar um bom nível de motivação e satisfação no trabalho de seus empregados.

Já a teoria da expectativa (VROOM, 1964) afirma que a motivação dos indivíduos em um ambiente de trabalho depende da relação custo benefício entre esforço e resultado e do grau de importância que o indivíduo atribui aos benefícios ofertados. A teoria baseia-se em três principais relações. A primeira é a relação entre o esforço e o desempenho, isto é, a maneira na qual o indivíduo percebe que sua ação levará a algum resultado. A segunda é a relação entre desempenho e recompensa, que é a capacidade do resultado alcançado promover algum tipo de benefício ou recompensa. Por último, a terceira relação é a entre recompensa e metas pessoais, que significa o grau de importância que o indivíduo atribui a recompensa recebida pelo esforço, ou seja, a capacidade das recompensas do desempenho satisfazerem as necessidades pessoais dos trabalhadores.

Desta forma, simplificadamente, a teoria da expectativa “explica que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência” (RODRIGUES et al., 2014). Os estudos de Porter e Lawler III (1968) e Rodrigues et al. (2014) corroboraram os preceitos de Vroom (1964), ao verificarem que as recompensas externas, quando combinadas com a percepção de instrumentalidade, podem promover melhores estados de motivação aos funcionários, inclusive no setor público. Assim, com base nos pressupostos da teoria da expectativa, a implementação de um modelo de gestão por recompensas nas organizações é um instrumento válido com o intuito de aumentar a motivação dos funcionários.

## **2.2 A gestão e fiscalização de contratos administrativos**

Conforme debatido anteriormente, a fiscalização de contratos administrativos configura-se como uma prerrogativa da Administração Pública, na finalidade de garantir a consecução de seus objetivos sociais por meio da realização de contratos. A Lei nº 8.666/1993, que estabelece as regras de licitações e contratos, em seu art. 66 institui que os contratos devem ser cumpridos fielmente pelas partes em conformidade com as cláusulas firmadas e os demais mandamentos legais. Também estabelece, no art. 58, incisos III e IV, a obrigatoriedade da administração em fiscalizar a execução do contrato, e, em casos de inexecução ou falhas das contratantes, aplicar sanções e penalidades. Para isso, criou-se por meio do art. 67, a figura do fiscal de contrato, servidor formalmente designado, representante da Administração responsável pelo acompanhamento e fiscalização da execução do objeto contratual (BRASIL, 1993).

Pode-se depreender da Lei nº 8.666/1993 dois espécimes de fiscais de contrato de acordo com o tipo de objeto da contratação. Em contratos para aquisição de bens, os fiscais possuem a atribuição de acompanhar a entrega dos itens em concordância com o estipulado qualitativa e quantitativamente nos instrumentos licitatórios. Aos fiscais cabem o recebimento provisório, quando necessário, e o recebimento definitivo dos bens, após a realização de testes e vistorias, assim como também realizar o ateste das notas fiscais dos respectivos produtos. O segundo tipo refere-se àqueles responsáveis pela fiscalização das contratações de obras ou serviços. Nestes casos, o servidor poderá ser assistido por terceiros com o levantamento de informações pertinentes, e lhe incumbe o acompanhamento dos planos de trabalho, controle de entrega dos itens

licitados bem como anotação de registros de ocorrências que por ventura possam existir (BRASIL, 1993).

Em 1995, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, foram alicerçadas as bases de um modelo gerencial de administração pública pautado nos elementos da Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1999). Neste modelo o Estado, na procura por sua maior eficiência, passava a colaborar com o mercado para produção de políticas públicas. Por meio dos princípios da flexibilização e da racionalização, buscou-se dar mais agilidade as estruturas burocráticas bem como realizar corte de gastos, sobretudo com pessoal (BRESSER-PEREIRA, 1999; ESPÍRITO SANTO; LUSTOSA DA COSTA, 2014).

Sob esta conjuntura, o Decreto nº 2.271/1997 autoriza a terceirização de serviços auxiliares como atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção. Também o decreto no art. 6º estabelece:

A administração indicará um gestor do contrato, que será responsável pelo acompanhamento e fiscalização da sua execução, procedendo ao registro das ocorrências e adotando as providências necessárias ao seu fiel cumprimento (BRASIL, 1997).

A Instrução Normativa nº 18/1997 do MARE, a fim de regulamentar o art. 67 da Lei nº 8.666/1993 e o art. 6º do Decreto nº 2.271/1997, estipula como funções do fiscal de contratos as tarefas de: realizar as providências necessárias ao bom andamento dos serviços; assegurar-se de que o número de empregados alocados ao serviço pela contratada é suficiente para o bom desempenho dos serviços; documentar as ocorrências havidas, e a frequência dos empregados; fiscalizar o cumprimento das obrigações e encargos sociais e trabalhistas pela contratada; emitir pareceres em todos os atos da Administração relativos à execução do contrato, em especial aplicação de sanções, alterações e repactuações do contrato (BRASIL, 1997).

Desse modo, após a reforma gerencial de 1995, os fiscais de contrato tiveram a ampliação tanto do escopo de suas tarefas, quanto do volume de contratos que passaram a gerir. O aumento da carga e da complexidade das tarefas não foi acompanhado de uma reformulação da estrutura de incentivos e compensações. Os servidores designados como fiscais ou gestores de contratos continuaram a ser nomeados *ex-officio* (por interesse da administração), sem terem a contrapartida de recompensas advindas do

acúmulo de novas tarefas e responsabilidades. Espírito Santo e Lustosa da Costa (2014) ao tratarem das vantagens e desvantagens da terceirização de pessoal na Administração Pública pós-1995, indicam entre as principais desvantagens do processo de *outsourcing* no setor público a presença de riscos e dificuldades pra a coordenação eficiente de muitos contratos e a possibilidade de responsabilização subsidiária pelos direitos trabalhistas dos terceirizados.

A Instrução Normativa 02 de 2008, do Ministério do Planejamento, que disciplina a contratação dos serviços continuados ou não no âmbito da Administração Pública, estipula:

Art. 31. O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercidos por um representante da Administração, especialmente designado na forma dos arts. 67 e 73 da Lei nº 8.666/93 e do art. 6º do Decreto nº 2.271/97

Art. 33 (...)

§ 2º O órgão contratante deverá monitorar constantemente o nível de qualidade dos serviços para evitar a sua degeneração, devendo intervir para corrigir ou aplicar sanções quando verificar um viés contínuo de desconformidade da prestação do serviço à qualidade exigida. (BRASIL, 2008).

A referida norma também especifica ainda mais o papel da fiscalização e gestão de contratos. Segundo o normativo, cabe ao fiscal o estabelecimento de rotinas que garantam a qualidade da execução do objeto contratual por meio de um eficiente controle de resultados e processos. Também estipula que o acompanhamento dos contratos deve se pautar em instrumentos de controle e mensuração dos seguintes aspectos: resultados alcançados, verificação de prazos e qualidade demandada; recursos humanos empregados; quantidade e qualidade de materiais utilizados; adequação das rotinas estabelecidas; cumprimento das obrigações contratuais e satisfação do público usuário.

Também por intermédio da IN nº 02/2008 é que a preocupação da Administração com o acompanhamento das regularidades trabalhistas e previdenciárias das empresas contratadas torna-se mais preponderante. Deste modo, o instrumento normativo define uma série de tarefas incumbidas aos fiscais a fim de se garantir a regularidade das contratadas, no intuito de diminuir a possibilidade de responsabilização solidária da Administração por motivo de negligência.

O tema da responsabilização subsidiária da Administração no que concerne ao débito pecuniário trabalhista e previdenciário das empresas que realizam terceirização de mão de obra ganha destaque através da elaboração da Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho – TST, que institui:

[...] IV – O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (BRASIL, 2003).

O dispositivo acima citado foi posto em questionamento devido à sua clara e direta confrontação ao art. 71 da Lei nº 8.666/1993, que expressa:

Art. 71. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

§ 1º A inadimplência do contratado, com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento à obrigação do contratado pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis (BRASIL, 1993).

Desse modo, o Supremo Tribunal Federal – STF, em decisão sobre a Ação Declaratória de Constitucionalidade do art. 71 – ADC nº 16, definiu que a inadimplência do contratado não transfere a responsabilidade do pagamento dos encargos à Administração, salvo nos casos de omissão de seu dever fiscalizador:

Quanto ao mérito, entendeu-se que a mera inadimplência do contratado não poderia transferir à Administração Pública a responsabilidade pelo pagamento dos encargos, mas reconheceu-se que isso não significaria que eventual omissão da Administração Pública, na obrigação de fiscalizar as obrigações do contratado, não viesse a gerar essa responsabilidade. (BRASIL, STF, Informativo 610)

Dessa forma, o que caracteriza a responsabilidade subsidiária da administração pública nos encargos trabalhistas da contratada é o caráter subjetivo, que pode ocorrer sob as modalidades de culpa *in eligendo* ou *in vigilando*. A primeira se refere ao cumprimento dos processos e metodologias de contratação expostos na lei de licitações, e a segunda se relaciona diretamente ao momento da execução contratual e ao papel de fiscalização e vigilância exercido pelo fiscal (CUNHA, 2011). Após a decisão do STF o TST reviu sua súmula em consonância com a suprema corte e elaborou nova redação:

[...] IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços

quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

V - Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

VI – A responsabilidade subsidiária do tomador de serviços abrange todas as verbas decorrentes da condenação referentes ao período da prestação laboral. (TST, Súmula 331, 2011)

Assim, diante da definição jurídica do tema, verifica-se a importância da correta gestão e fiscalização dos contratos a fim de se evitar a responsabilização da Administração Pública nos contratos de terceirização de mão de obra. Conforme apresentado por Cunha (2011, p.137), “é no espectro da gestão e fiscalização que eventual omissão administrativa pode e deve ser fulminada, dando azo ao efetivo cumprimento contratual e ao afastamento de futura responsabilização”. Desta feita, ante a essas novas atribuições, cabem aos fiscais:

[...] desempenhar minuciosa conferência qualitativa e quantitativa dos serviços objeto do contrato, bem como fiscalizar o pagamento dos encargos trabalhistas e seus consectários em relação aos funcionários da contratada, evitando futuras condenações da Administração Pública com base na responsabilidade solidária/subsidiária (CUNHA, 2011, p.137).

Cunha (2011) também reconhece a necessidade de capacitação e de conhecimento especializado, sobretudo na área do direito trabalhista, e também sugere a atuação por meio de equipes de trabalho, a fim de se garantir a fiscalização tanto dos aspectos técnicos quanto jurídicos. Sobre o mesmo tema da importância da fiscalização e da qualificação dos fiscais e gestores de contratos, Espírito Santo e Lustosa da Costa (2014) afirmam:

A eventual incúria, o despreparo ou desconhecimento dos gestores contratuais a respeito dos direitos trabalhistas e previdenciários dos trabalhadores terceirizados levam a Administração a arcar com substanciais valores relativos a esses direitos não observados pelas empresas contratadas (ESPÍRITO SANTO; LUSTOSA DA COSTA, 2014, p.43).

Entretanto, percebe-se que a IN n° 02/2008, no intuito de resguardar a Administração de futuras pendências trabalhistas e previdenciárias, promove um detalhamento de regras e rotinas que acabam por transferir parte das atribuições das áreas de recursos humanos das empresas para a Administração, imputando aos fiscais de contrato a incumbência de realizar este serviço, sob sua responsabilidade.



Em recente atualização normativa, a IN nº 06/2013 tenta modernizar o construto legal da IN nº 02/2008, bem como dialogar com as críticas e recomendações dos teóricos. A IN nº 06/2013 altera os arts. 31 a 36 da IN 02/2008, que versam sobre fiscalização de contratos, e também atualiza o Anexo IV denominado “guia de fiscalização dos contratos de prestação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra” (BRASIL, 2013). Entre as diversas alterações, destacam-se a redefinição dos papéis de fiscal e gestor de contrato, em uma clara definição de tarefas e alinhamento de competências diversificadas que visam a aprimorar o trabalho em equipe e dinamizar as tarefas de fiscalização, que passam a ser executadas de forma mais descentralizada entre diversos fiscais, conforme a seguinte redação:

Art. 31. O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato, devendo ser exercido pelo gestor do contrato, que poderá ser auxiliado pelo fiscal técnico e fiscal administrativo do contrato.

§ 1º Além das disposições previstas neste capítulo, a fiscalização contratual dos serviços continuados deverá seguir o disposto no Anexo IV desta Instrução Normativa.

§ 2º Para efeito desta Instrução Normativa, considera-se:

I - gestor do contrato: servidor designado para coordenar e comandar o processo da fiscalização da execução contratual;

II - fiscal técnico do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização do objeto do contrato; e

III - fiscal administrativo do contrato: servidor designado para auxiliar o gestor do contrato quanto à fiscalização dos aspectos administrativos do contrato.

§ 3º A fiscalização dos contratos, no que se refere ao cumprimento das obrigações trabalhistas, deve ser realizada com base em critérios estatísticos, levando-se em consideração falhas que impactem o contrato como um todo e não apenas erros e falhas eventuais no pagamento de alguma vantagem a um determinado empregado (BRASIL, 2013).

Percebe-se que a atualização da norma busca uma melhor redefinição de papéis na seara da fiscalização criando a figura do gestor do contrato (antigo fiscal aos moldes do art. 67 da Lei nº 8.666/1993), que passa a ser auxiliado por dois fiscais, tanto no âmbito técnico (fiscal técnico) quanto no jurídico-administrativo (fiscal administrativo). Também é notável salientar a preocupação da Administração em dirimir os possíveis impactos financeiros de sua negligência. Esta preocupação é notada pela proposição do controle estatístico prévio de documentação dos empregados e pela exigência de acompanhamento de novos documentos para controle de regularidades, tais como:

relação de empregados e com seus dados cadastrais, cópia da carteira de trabalho assinada, comprovação da realização de exames médicos admissionais, certidão de regularidade com o FGTS e com débitos trabalhistas - CNDT.

Assim, verifica-se a constante atualização normativa na busca pela melhoria da atuação dos fiscais. Entretanto, necessita-se avaliar o real impacto das alterações legais na efetiva rotina de trabalho dos fiscais, que pode ser positivo ou negativo. Este estudo se propõe a contribuir com esse intuito, ao analisar a percepção de satisfação no trabalho dos fiscais de contrato e levantar os principais problemas e desafios para o exercício desta função, que serão esmiuçados nos tópicos posteriores.

### **3. Metodologia**

Foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva com a análise bibliográfica e normativa referente à fiscalização de contratos na administração pública bem como a aplicação de um *survey* com servidores públicos atuantes na área para mensuração da percepção de satisfação no trabalho, sob o enfoque dos fatores salário e natureza do trabalho, em consonância com a escala de Siqueira (1995) validada por Coelho Jr. e Faiad (2012).

A análise dos aspectos legais que regem a atuação dos fiscais de contrato aliada às literaturas de gestão de pessoas, com especial ênfase na teoria dos dois fatores de Herzberg, na teoria da equidade e na teoria da expectativa; indicam a premissa de que os fiscais estão insatisfeitos no exercício de sua tarefa. Essa insatisfação pode ser decorrente tanto da falta de incentivos extrínsecos, quanto da baixa atratividade dos benefícios intrínsecos.

A percepção do senso comum debatida por meio de fóruns corporativos, congressos, cursos e demais eventos relativos à fiscalização assim como a exposição de alguns autores (COSTA 2013; SANTOS 2013), juntamente com os pressupostos teóricos das teorias de gestão de pessoas (ADAMS, 1965; HACKMAN; OLDFHAM, 1974; HERZBERG, 1964, 1968; LOCKE, 1976; VROOM, 1964) leva a crer que os servidores designados para exercer a tarefa de fiscais de contratos, de uma maneira geral, estão insatisfeitos no exercício desta função. Isso pode ocorrer devido à presença de um cenário de desequilíbrio entre esforço e recompensa e que é influenciado tanto pelos fatores intrínsecos quanto extrínsecos ao trabalho.

Por meio do diálogo com a teoria dos dois fatores de Herzberg e dos achados de pesquisas anteriores sobre servidores públicos (MASIERO 2007, BORGES 2013), percebe-se que os fatores extrínsecos como: baixa remuneração e ausência de benefícios, ausência de uma carreira própria ou de gratificação específica levam os fiscais de contrato a um cenário de baixa motivação e satisfação (ASSIS, 2012; HERZBERG, 1964, 1968; KLEIN et al., 2014; RODRIGUES et al., 2014; WRIGTH, 2007).

Também com base nas teorias de gestão de pessoas (ADAMS, 1965; HACKMAN E OLDHAM, 1974; HERZBERG, 1964, 1968; LOCKE, 1976; VROOM, 1964), na literatura sobre o tema (ESPÍRITO SANTO; LUSTOSA DA COSTA, 2014; COSTA 2013; CUNHA, 2011; SANTOS 2013) e no levantamento regimental das tarefas exercidas pelos fiscais (BRASIL, 2008, 2013), pode-se supor que as tarefas são repetitivas e desgastantes, apresentam pouca possibilidade de desenvolvimento, e apesar da existência de valência e caráter simbólico da atuação pública (BUELENS; BROECK, 2007; CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000; RODRIGUES et al., 2014; WITTMER, 1991; WRIGTH, 2001, 2007), os fiscais de contrato são insatisfeitos nos quesitos intrínsecos de motivação, ou seja aqueles relativos à natureza da tarefa.

Por último, a pesquisa em questão buscou verificar a possibilidade de explicação da insatisfação por meio de nove variáveis de controle apresentadas em questionário estruturado e uma questão aberta. Foram perguntados sobre os seguintes aspectos: recebimento de gratificação; capacitação adequada; acúmulo de funções; trabalho em equipe; rodízio de tarefas; existência de um manual de fiscalização do órgão; possibilidade de evasão; preocupação com responsabilização solidária; preocupação com responsabilização pelos órgãos de controle e uma pergunta aberta sobre dificuldades de atuação.

### **3.1 Instrumento de coleta de dados:**

Para coleta de dados, foi realizada a aplicação de um questionário *online*, no período de 20 a 27 de outubro de 2014, dividido em duas partes. A primeira parte levantou alguns dados demográficos como órgão, sexo e idade, e também um conjunto de dez perguntas para mensuração de possíveis variáveis explicativas à satisfação/motivação no trabalho.

A segunda parte do questionário compôs-se pelo modelo de avaliação da percepção de satisfação no trabalho proposto por (SIQUEIRA, 1995) e validado por (COELHO JR.; FAIAD, 2012) no que tange aos aspectos relativos ao salário e natureza do trabalho com a utilização de uma escala de satisfação de quatro níveis: 1-totalmente insatisfeito, 2-insatisfeito, 3-satisfeito e 4-muito satisfeito.

A escolha das variáveis de satisfação relacionadas ao Salário e Natureza do Trabalho deu-se por conta de sua correlação e de sua capacidade explicativa dos fatores extrínsecos e intrínsecos relativos à satisfação no trabalho, e obedeceu a recomendações dos autores, sem adulteração da legitimidade do instrumento:

As cinco dimensões identificadas permitem que se avalie o grau de satisfação dos indivíduos em relação tanto às condições de trabalho, tais como a percepção do grau de contentamento com colegas, chefias e política de remunerações, quanto a características mais intrínsecas à tarefa (natureza da tarefa). Algumas dimensões podem ser avaliadas em separado, no caso de replicação dessa medida nas organizações. Caso haja, por exemplo, interesse em se investigar o grau de satisfação do indivíduo com a política de remunerações da organização, recomenda-se a análise dos itens pertencentes a este fator. O mesmo se observa em relação a outras dimensões identificadas (COELHO JR.; FAIAD, 2012, p.117).

### **3.2 Perfil da amostra:**

Para a realização da pesquisa, foram selecionados fiscais de contrato alunos do curso de gestão e fiscalização de contratos, modalidade à distância, da Enap, com 470 entrevistados voluntariamente e sem identificação nominal. A escolha da pesquisa com os fiscais de contrato alunos do curso da Enap ocorre pela necessidade de definir recortes metodológicos para aplicação do instrumento de pesquisa com validade de generalização. Devido à dispersão e do elevado número de fiscais existentes, definiu-se os alunos do curso da Enap como uma boa representatividade da diversidade dos fiscais de contrato como um todo, presentes nas três esferas e nos três poderes.

Na amostra analisada, 116 entrevistados não responderam sobre o seu vínculo, entre aqueles que declararam seu órgão de atuação, 64,1% trabalham no executivo federal, 10,5% no poder judiciário, 14,4% trabalham em órgãos estaduais e 11% trabalham na esfera municipal. A idade média dos entrevistados foi de 38,6 anos, 61,5% do sexo masculino, 33,2 % de mulheres e 5,3% não responderam.

Também foram realizadas análises estatísticas por meio do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 22.0, e também no Excel versão Windows

2007. Para tanto, foi realizada uma análise de confiabilidade interna dos fatores, por meio do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Após a extração dos fatores (salário e natureza do trabalho), do instrumento de satisfação (COELHO JR.; FAIAD, 2012), foi realizada análise exploratória, a fim de identificar casos *outliner* univariados e verificar a aderência à curva normal. Neste ponto, foram identificados catorze casos de *outliner* univariados que foram excluídos da análise. As evidências de aderência à curva normal foram atestadas por meio do escore padronizado da curtose e da assimetria, permitindo que a amostra pudesse ser utilizada para análises paramétricas.

Para identificar a influência das variáveis de controle sobre os fatores de satisfação, foram realizados testes de comparação de média – teste *t* de *student* para medidas independente (variáveis dicotômicas) e Anova *one way* (variáveis com mais de dois grupos). Para os grupos que possuíam casos com proporção abaixo de 0,65, foram selecionados casos aleatoriamente, a fim de igualar a quantidade de casos entre os grupos. Esse procedimento teve como objetivo evitar a inflação no erro tipo I, devido ao aumento do grau de liberdade. Em todas as análises, testes bicaudais com o valor de  $P < 0,05$  foram considerados estatisticamente significativos.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1 Análise Descritiva dos dados:

Os resultados das variáveis de contexto do trabalho na amostra pesquisada são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1 – Percentual das Variáveis de Contexto (n=456).**

(continua)

Variáveis do contexto de trabalho	Sim (%)	Não (%)
Possui gratificação por exercer a função de fiscal de contratos	5,5	94,5
Possui capacitação adequada para o exercer a função de fiscal de contratos	59,9	40,1
Realiza acúmulo de outras funções	80	20
Você possui uma equipe que lhe auxilia	31,8	68,2
Rodízio das tarefas de fiscalização em seu órgão	32,9	67,1
Possui manual para gestão e fiscalização de contratos	41,1	59,9

Escolheria outra função para exercer	<b>63,4</b>	36,6
Receio em relação às possibilidades de responsabilização solidária previstas em lei	<b>77</b>	23
Receio em relação às possibilidades de recebimento de penalidades pelas instâncias de auditoria e controles interno e externo	<b>72,8</b>	27,2

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se com esses dados que a quase totalidade (94,5%) dos servidores atuantes na área de fiscalização, apesar de possuírem elevadas responsabilidades, não se beneficia com gratificações ou incentivos remuneratórios. A maioria (80%) acumula suas funções precípuas de seu cargo com as atividades de fiscalização, promovendo sobrecarga de trabalho e comprometendo a relação de equidade organizacional. Além disso, também a maioria dos entrevistados apresenta receios em sua atuação diante das responsabilidades e penalizações legais oriundas desta tarefa, (77%) receiam a possibilidade de responsabilização solidária/subsidiária e (72,8%) temem penalidades dos tribunais de contas ou do controle interno.

Entre as ações propostas pela literatura (ROBBINS, 2010; CUNHA, 2011) para amenizar situações de insatisfação relacionada às tarefas, a capacitação adequada obteve um resultado de apenas (59,9%), a atuação em equipe (68,2%), a realização de rodízio de tarefas (67,1%) e a existência de um manual que auxilie e oriente a execução das tarefas (59,9%) foram alternativas não aplicadas nos órgãos participantes da pesquisa. Por fim, identificou-se que (63,4%) dos fiscais de contrato estariam dispostos a abandonar suas atuais funções em detrimento de outras, o que pode indicar a insatisfação e a inequidade percebida na atuação destas tarefas (ADAMS, 1965; CARRELL; DITTRICH, 1978; LONGO, 2007).

**Tabela 2 - Escala de Satisfação no Trabalho (n=456).**

<b>Escala de Satisfação (%)</b>	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>	<b>Q6</b>	<b>Q7</b>	<b>Q8</b>	<b>Q9</b>
Totalmente Insatisfeito	11,7	1,9	18,7	5,7	25,7	4	16	18,9	10,2
Insatisfeito	43,6	18,9	49,4	32,3	48,9	22,1	50,6	50,2	34
Satisfeito	40,6	62,6	28,1	57,2	22,6	63,4	29,8	28,3	49,4
Muito Satisfeito	4	16,6	3,8	4,7	2,8	10,4	3,6	2,6	6,4

Índice de Satisfação	44,6	<b>79,2</b>	31,9	<b>61,9</b>	25,4	<b>73,8</b>	33,4	30,9	<b>55,8</b>
Índice de Insatisfação	<b>55,3</b>	20,8	<b>68,1</b>	38,0	<b>74,6</b>	26,1	<b>66,6</b>	<b>69,1</b>	44,2
Fator Salário	X		X		X		X	X	
Fator Natureza do Trabalho		X		X		X			X

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 2 apresenta o percentual de resposta dos nove itens avaliados da escala de satisfação no trabalho validada por Coelho Jr. e Faiad (2012) relativos aos fatores Salário e Natureza do Trabalho.

O percentual total de insatisfação (composto pela soma dos níveis totalmente insatisfeito e insatisfeito) com base em nove aspectos de satisfação relativos ao Salário e à Natureza do Trabalho é de (51,4%) contra (48,6%) de satisfação (total de satisfeito mais muito satisfeito). Desse modo, percebe-se apenas uma leve insatisfação dos servidores atuantes na fiscalização de contratos na administração pública. Essa insatisfação é em grande parte causada pelos fatores salariais, o que demonstra uma baixa atratividade dos benefícios remuneratórios. A partir desta constatação, corrobora-se o entendimento de existência de baixos incentivos extrínsecos, já que os fatores salariais e remuneratórios apresentam alto nível de insatisfação entre os pesquisados.

Por outro lado, os fatores intrínsecos relacionados à natureza do trabalho não foram vistos como pontos de insatisfação pelos entrevistados, pelo contrário, em sua maioria eles afirmaram estar satisfeitos com os aspectos relativos ao trabalho, o que corrobora o estudo de Borges (2013), que identificou uma maior tendência de os servidores públicos atribuírem valor aos fatores intrínsecos.

#### 4.2 Resultados Quantitativos

O alfa de Cronbach demonstrou que ambos os fatores de satisfação (salário  $\alpha=0,917$ ; e Natureza do Trabalho  $\alpha= 0,810$ ), tiveram confiabilidade interna, o que permite o agrupamento dos itens. A natureza do trabalho foi o fator que apresentou maior média (média =  $2,72 \pm 0,50$ ;  $n=456$ ), também sendo o que deve menor dispersão em relação á media ( $C_v = 0,18$ ). Esta constatação reforça o preceituado pela literatura (BORGES, 2013; BUELENS; BROECK, 2007; CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000; RODRIGUES et al., 2014; WITTMER, 1991; WRIGTH, 2001, 2007) sobre a maior

satisfação dos servidores públicos em relação aos fatores intrínsecos às tarefas. Por outro lado, a média do fator salário foi de 2,17 ( $\pm 0,61$ ;  $n=456$ ), o que demonstra o nível de insatisfação causado pela baixa atratividade dos benefícios financeiros. Percebe-se também que o fator idade não pode ser considerado como determinante para influência no grau de satisfação haja vista não tenha conseguido uma correlação significativa ( $p > 0,05$ ).

**Tabela 3 – Medidas descritivas, correlação e Alfa de Cronbach (n=456).**

	Média	Desvio Padrão	$C_v$	1	2	3
1 Idade	38,61	9,52	0,25	-		
2 Salário	2,17	0,61	0,28	-0,076	(0,917)	
3 Natureza do Trabalho	2,72	0,50	0,18	0,019	0,377*	(0,810)

$C_v$  – Coeficiente de variância; \* Correlação de Pearson  $P < 0,01$ .

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 4 apresenta a relação entre o tipo de vínculo e os níveis de satisfação. Os resultados demonstram que não houve diferenças significativas ( $p > 0,05$ ), tanto para o fator Salário [ $F_{(3,170)} = 1,576$ ;  $p=0,195$ ], quanto para o fator Natureza do Trabalho [ $F_{(3,170)} = 0,013$ ;  $p=0,984$ ]. Dessa forma, o entendimento é de que não importa a esfera administrativa ou o poder ao qual está vinculado o fiscal, a sua percepção de satisfação no trabalho em relação ao salário e à natureza do trabalho não varia de maneira significativa. Da mesma forma não foi encontrada diferenças entre homens e mulheres para os fatores Salário [ $t_{(309)} = 0,891$ ;  $p=0,425$ ] e Natureza do trabalho [ $t_{(309)} = 0,957$ ;  $p=0,339$ ], conforme apresentado na Tabela 5.

**Tabela 4 – Comparação entre o tipo de vínculo (n= 174).**

Tipo de Vínculo	Salário ( $F_{(3,170)} = 1,576$ ; $p=0,195$ )	Natureza do Trabalho ( $F_{(3,170)} = 0,013$ ; $p=0,984$ )
	Média $\pm$ DP	Média $\pm$ DP
Executivo Federal (n=50)	2,12 $\pm$ 0,62	2,71 $\pm$ 0,54
Poder Judiciário (n=37)	2,11 $\pm$ 0,63	2,71 $\pm$ 0,48
Estadual (n=49)	2,32 $\pm$ 0,58	2,71 $\pm$ 0,41
Municipal (n=38)	2,21 $\pm$ 0,62	2,75 $\pm$ 0,43

Fonte: Elaboração própria.



**Tabela 5 – Comparação entre gêneros (n=311).**

Satisfação	Masculino (n=160)	Feminino (n=151)
	Média ± DP	Média ± DP
Salário ( $t_{(309)} = 0,891$ ; $p=0,425$ )	2,18 ± 0,61	2,13 ± 0,62
Natureza do Trabalho ( $t_{(309)} = 0,957$ ; $p=0,339$ )	2,74 ± 0,51	2,70 ± 0,49

Fonte: elaboração própria.

De acordo com a Tabela 6, que revela a comparação entre as variáveis do contexto de trabalho e o fator extrínseco de satisfação salário, o fato dos fiscais possuírem uma equipe de auxílio influencia na percepção de satisfação em relação ao salário [ $t_{(289)} = 2,502$ ;  $p=0,01$ ]. Ou seja, os fiscais que realizam suas funções juntamente com o apoio de uma equipe tendem a se sentirem mais satisfeitos com seu salário (média = Sim 2,29 ± 0,63; n=148) em comparação com os que não possuem (média = 2,13 ± 0,66; n=150). A possibilidade de evasão medida pelo item *Escolheria outra função para exercer* comprova a insatisfação com o salário por parte dos fiscais ( $t_{(335)} = 3,889$ ;  $p<0,001$ ). Aqueles que escolheriam outra função para exercer (média = 2,08 ± 0,57; n=170), tem menor satisfação com o salário em comparação com os que não escolheriam (média = 2,31 ± 0,65; n=167). Essa constatação reafirma o entendimento maciço por parte da literatura de que elevados graus de insatisfação promovem evasão de funcionários e maiores índices de *turn-overs* (CARRELL; DITTRICH, 1978; CHEN et al., 2011; LONGO, 2007; PROENÇA, 2012; YÜCEL, 2012).

Finalmente, a Tabela 6 também elucida que o receio em relação às possibilidades de responsabilização solidária previstas em lei é uma variável significativa ( $p<0,05$ ) na influência da satisfação com o Salário, sendo que os que tinham receio (média = 2,12 ± 0,59; n=119) tinham menor satisfação em relação aos que não tinham (média = 2,34 ± 0,65; n=105). Este dado confirma o pressuposto da presença de inequidade no exercício das funções de fiscalização (ADAMS, 1965, ROBBINS et al., 2010, WALTON, 1973), e de sua influência negativa para satisfação, uma vez que se aumenta o ônus para os trabalhadores sem a contrapartida de benefícios extrínsecos como o salário (COSTA 2013; CUNHA 2011; SANTOS 2013).

Por outro lado, os testes de comparações entre médias, constataram que as variáveis: “possui gratificação por exercer a função de fiscal de contratos”; “possui

capacitação adequada para exercer a função de fiscal de contratos”; “realiza acúmulo de outras funções”; “rodízio das tarefas de fiscalização em seu órgão”; “possui manual para gestão e fiscalização de contratos”; e “receio em relação às possibilidades de recebimento de penalidades pelas instâncias de auditorias e controles interno e externo”, não apresentaram diferenças significativas ( $p > 0,05$ ) para o fator Salário (Ver Tabela 6).

Destaca-se nesse grupo a inexistência de correlação entre o recebimento de gratificação e a satisfação com o salário. Não houve diferenças significativas ( $p = 0,383$ ) entre os que recebiam gratificação (média =  $2,27 \pm 0,74$ ;  $n = 25$ ) e os que não recebiam (média =  $2,16 \pm 0,61$ ;  $n = 30$ ). Outra constatação importante foi a de que os que realizam acúmulo de função também não se distinguiram significativamente, em relação à percepção de satisfação com o salário, dos que exercem a atividade de fiscalização de maneira exclusiva. Esses dois itens teriam potencial explicação sobre a existência de uma situação de inequidade percebida pelos fiscais, já que acumulam funções e não recebem a mais por isso. Entretanto, o que foi demonstrado pelos dados é que o papel do receio de responsabilização é visto como o principal fator de insatisfação salarial, e não a ausência de gratificação ou o acúmulo de funções.

**Tabela 6 – Comparação entre as variáveis do contexto de trabalho e o fator Salário**  
( $n = 456$ ).

Variáveis do contexto de trabalho	Teste t de student	(continua)	
		Sim Média ± DP	Não Média ± DP
Possui gratificação por exercer a função de fiscal de contratos	$t_{(53)} = 0,873$ ; $p = 0,383$	$2,27 \pm 0,74$ ; $n = 25$	$2,16 \pm 0,61$ ; $n = 30$
Possui capacitação adequada para exercer a função de fiscal de contratos	$t_{(454)} = 0,445$ ; $p = 0,656$	$2,15 \pm 0,61$ ; $n = 273$	$2,18 \pm 0,61$ ; $n = 183$
Realiza acúmulo de outras funções	$t_{(189)} = 0,939$ ; $p = 0,348$	$2,15 \pm 0,60$ ; $n = 100$	$2,22 \pm 0,61$ ; $n = 91$
Você possui uma equipe que lhe auxilia	$t_{(289)} = 2,502$ ; $p = 0,013$	$2,29 \pm 0,63$ ; $n = 148$	$2,13 \pm 0,66$ ; $n = 150$
Rodízio das tarefas de fiscalização em seu órgão	$t_{(298)} = 1,696$ ; $p = 0,091$	$2,23 \pm 0,60$ ; $n = 150$	$2,13 \pm 0,62$ ; $n = 150$
Possui manual para gestão e fiscalização de contratos	$t_{(454)} = 0,882$ ; $p = 0,454$	$2,20 \pm 0,64$ ; $n = 183$	$2,15 \pm 0,59$ ; $n = 273$

Escolheria outra função para exercer	$t_{(335)} = 3,889;$ $p < 0,001$	$2,08 \pm 0,57; n=170$	$2,31 \pm 0,65; n=167$
Receio em relação às possibilidades de responsabilização solidária previstas em lei	$t_{(213)} = 3,221;$ $p=0,001$	$2,12 \pm 0,59; n=119$	$2,34 \pm 0,65; n=105$
Receio em relação às possibilidades de recebimento de penalidades pelas instâncias de auditorias e controles interno e externo	$t_{(252)} = 1,889;$ $p=0,059$	$2,14 \pm 0,60; n=130$	$2,26 \pm 0,65; n= 124$

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados apontados na Tabela 7 expõem a comparação entre as variáveis do contexto de trabalho e a sua variação em relação à percepção dos fatores intrínsecos à satisfação, representados pelo fator Natureza do Trabalho. Pode-se depreender dos dados que os fatores: capacitação adequada; equipe de trabalho; rodízio de tarefas; possibilidade de evasão; receio de responsabilização solidária e receio em relação às possibilidades de penalidades pelas instâncias de auditorias e controles interno e externo são significativamente relevantes ( $p < 0,05$ ) para a percepção da satisfação relativa à natureza do trabalho.

A capacitação adequada, como era de se esperar, mostrou ser uma importante variável da percepção de satisfação no trabalho [ $t_{(454)} = 3,106; p=0,002$ ] relacionada com a Natureza do Trabalho. Os fiscais que consideram possuir a capacitação adequada para o exercício da função se mostraram mais satisfeitos (média =  $2,78 \pm 0,47; n=273$ ) que os que não possuíam a devida capacitação ( $2,63 \pm 0,52; n=183$ ). Isto ocorre porque a capacitação adequada é uma condição *sine qua non* para o correto exercício da fiscalização. Devido à grande complexidade das tarefas, às especificidades das legislações e ao grau de responsabilidade envolvido, os fiscais de contrato necessitam estar continuamente atualizados e por consequência necessitam possuir a capacitação correta (SANTOS, 2013). O domínio de suas atribuições permite maior segurança para a tomada de decisão e o desempenho eficaz de suas prerrogativas (COSTA, 2013; ESPÍRITO SANTO; LUSTOSA DA COSTA, 2014; CUNHA, 2011 JUSTEN FILHO, 2010).

Outra variável que impacta diretamente a compreensão da satisfação no trabalho em relação à Natureza do Trabalho é a variável de trabalho em equipe [ $t_{(289)} = 3,705; p=0,001$ ]. Essa constatação vai de encontro ao explanado pela literatura recorrente

(ROBBINS et al., 2010; CUNHA, 2011) de que o enriquecimento do cargo mediante ações como o de trabalho em equipe produz maior satisfação. Pode-se observar que os servidores que atuam com auxílio de uma equipe possuem maior satisfação (média =  $2,84 \pm 0,46$ ;  $n=148$ ) do que os que não atuam ( $2,66 \pm 0,58$ ;  $n=150$ ). Para Hackman e Oldham (1976), a realização de trabalho em equipe proporciona uma melhor condição de satisfação e sentido no trabalho, pois promove uma atmosfera de autonomia para realização das tarefas entre os indivíduos. Morin (2001) também reforça este entendimento e afirma que a realização de trabalhos em equipe incentiva o desenvolvimento de sentimentos de vínculo e cooperação importantes para a satisfação do indivíduo, pois atuam na concepção de um significado positivo ao trabalho. A satisfação no trabalho relacionada a aspectos do trabalho em equipe também foram resultados presentes no estudo de Campos e Malik (2008) sobre a satisfação de profissionais da saúde da família.

No mesmo entendimento, a existência da técnica de rodízio de tarefas foi um fator significativo para satisfação com a natureza do trabalho [ $t_{(298)} = 3,434$ ;  $p=0,001$ ]. Entre as condições de satisfação no trabalho elaboradas por Hackman e Oldham (1975), a variabilidade das tarefas é um dos elementos centrais. Robbins et al (2010) afirma que uma das estratégias para melhoria da satisfação no trabalho é justamente a adoção de ferramentas para enriquecimento dos cargos, entre elas o rodízio de tarefas. Assim, os resultados da Tabela 7 confirmam que os funcionários que realizam atividades de rodízio de tarefas em seus órgãos possuem maiores níveis de satisfação da natureza do trabalho (média =  $2,84 \pm 0,46$ ;  $n=150$ ) do que os que trabalham em órgãos que não possui (média =  $2,67 \pm 0,51$ ;  $n=150$ ).

**Tabela 7 – Comparação entre as variáveis do contexto de trabalho e o fator Natureza do Trabalho (n=456).**

Variáveis do contexto de trabalho	teste t de student	(continua)	
		Sim Média ± DP	Não Média ± DP
Possui gratificação por exercer a função de fiscal de contratos	$t_{(53)} = 1,202$ ; $p=0,230$	$2,84 \pm 0,52$ ; $n=25$	$2,72 \pm 0,50$ ; $n=30$
Possui capacitação adequada para o exercer a função de fiscal de contratos	$t_{(454)} = 3,106$ ; $p=0,002$	$2,78 \pm 0,47$ ; $n=273$	$2,63 \pm 0,52$ ; $n=183$

Realiza acúmulo de outras funções	$t_{(189)} = 1,165;$ $p=0,245$	$2,71 \pm 0,50; n=100$	$2,78 \pm 0,49; n=91$
Você possui uma equipe que lhe auxilia	$t_{(289)} = 3,705;$ $p=0,001$	$2,84 \pm 0,46; n=148$	$2,66 \pm 0,58; n=150$
Rodízio das tarefas de fiscalização em seu órgão	$t_{(298)} = 3,434;$ $p=0,001$	$2,84 \pm 0,46; n=150$	$2,67 \pm 0,51; n=150$
Possui manual para gestão e fiscalização de contratos	$t_{(454)} = 1,767;$ $p=0,075$	$2,77 \pm 0,48; n=183$	$2,69 \pm 0,51; n=273$
Escolheria outra função para exercer	$t_{(335)} = 6,392;$ $p<0,001$	$2,62 \pm 0,51; n=170$	$2,91 \pm 0,44; n=167$
Receio em relação às possibilidades de responsabilização solidária previstas em lei	$t_{(213)} = 3,732;$ $p<0,001$	$2,68 \pm 0,50; n=110$	$2,88 \pm 0,47; n=105$
Receio em relação às possibilidades de recebimento de penalidades pelas instâncias de auditorias e controles interno e externo	$t_{(252)} = 3,585;$ $p<0,001$	$2,67 \pm 0,51; n=130$	$2,86 \pm 0,46; n=124$

Fonte: Elaboração própria.

A variável Escolheria outra função para exercer, que indica a tendência à evasão do exercício da função por parte do servidor, também apresenta grau significativo de correlação com a satisfação em relação ao fator Natureza do Trabalho [ $t_{(335)} = 6,392; p<0,001$ ]. Mais uma vez, os servidores que escolheriam trocar de função (média =  $2,62 \pm 0,51; n=170$ ) demonstram estar menos satisfeitos do que àqueles que não trocariam (média =  $2,91 \pm 0,44; n=167$ ). Comprova-se com este resultado que o grau de evasão é uma variável significativa para percepção da insatisfação tanto em relação aos fatores extrínsecos – Salário, quanto intrínsecos – Natureza do Trabalho, fato que reitera a concepção de que a presença de insatisfação incentiva o *turn-over* de cargos (CHEN et al., 2011; PROENÇA, 2012; YÜCEL, 2012).

Por fim, também apresentaram elevado grau de significância na Natureza do Trabalho os receios quanto à possibilidade de responsabilização solidária [ $t_{(213)} = 3,732; p<0,001$ ] e quanto à possibilidade de recebimento de penalidades pelos controles internos e externos [ $t_{(252)} = 3,585; p<0,001$ ]. A satisfação daqueles que se declararam receosos com a responsabilização solidária (média =  $2,68 \pm 0,50; n=110$ ) é menor do que os que não declararam (média =  $2,88 \pm 0,47; n=105$ ). O mesmo segue para o receio em relação ao recebimento de penalidades com satisfação (média =  $2,67 \pm 0,51; n=130$ )

dos receosos contra dos não receosos (média = 2,86 ± 0,46; n=124). A relação entre receios de penalizações e insatisfação ocorre em razão de a possibilidade de penalização promover insegurança na realização do trabalho. Na tipologia do Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, elaborado por Hackman e Oldham (1975), a variável de contexto segurança no trabalho tem impacto direto na percepção da insatisfação, fato que se repete nesta situação.

Outra questão explicativa para a relação entre receio de responsabilização e penalidades, que no item responsabilização subsidiária é significativo para os dois fatores, é a percepção de uma situação desfavorável em relação aos demais companheiros de serviço. O trabalho dos fiscais é complexo em suas tarefas e rotinas e ainda sujeito à responsabilização e penalidades em casos de cometimento de erros. Todo este cenário, pode levar o indivíduo uma sensação de injustiça e inequidade que promove à insatisfação no trabalho (CARRELL & DITTRICH, 1978; LONGO, 2007; SANCHEZ-SELLERO et al., 2013; WALTON; 1973).

De acordo com a Tabela 7, as variáveis: “possui gratificação por exercer a função de fiscal de contratos” [ $t_{(53)} = 1,202$ ;  $p=0,230$ ]; “realiza acúmulo de outras funções” [ $t_{(189)} = 1,165$ ;  $p=0,245$ ]; e “possui manual para gestão e fiscalização de contratos” [ $t_{(454)} = 1,767$ ;  $p=0,075$ ] não se confirmaram como sendo significativas em afinidade com a satisfação do fator Natureza do Trabalho ( $p>0,05$ ).

### 4.3 Resultados Qualitativos

Foi realizada análise qualitativa da questão de número dez, aberta, do questionário enviado aos participantes. Para análise qualitativa dos dados, utilizaram-se os instrumentos de análise do discurso propostos por Bardin (2009). Ao todo foram coletadas 380 respostas. As respostas foram divididas em dezoito categorias de análise, que visaram aglutinar as dificuldades encontradas pelos fiscais de contrato no desempenho de suas funções. O resultado do levantamento das dezoito categorias é apresentado na Tabela 8.

**Tabela 8. Dificuldades de atuação na fiscalização de contratos**

(continua)

10 - Quais são as suas maiores dificuldades para atuação nesta área?	Frequência
Cat1-Acúmulo de Funções	50

Cat2-Necessidade de Treinamento e Capacitação	112
Cat3-Possibilidade de Responsabilização	18
Cat4-Falta de Experiência	15
Cat5-Falta de Integração entre áreas	20
Cat6-Ausência de Procedimentos e Rotinas Padronizadas	34
Cat7-Inexistência de Manual de Fiscalização	18
Cat8-Empresas Negligentes	12
Cat9-Ausência de Incentivo Financeiro	18
Cat10-Dificuldades de Relacionamento com a Alta Direção	37
Cat11-Dificuldades com a Legislação	35
Cat12-Necessidade de Apoio Técnico Especializado	31
Cat13-Quantidade de Contratos Elevada	20
Cat14-Falta de Pessoal	25
Cat15-Complexidade das Tarefas	23
Cat16-Problemas de Informação e Comunicação	24
Cat17-Excesso de Burocracia	9
Cat18-Dificuldade para Aplicação de Penalidades	10

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Tabela 8, a categoria que obteve o maior número de indicações foi a Cat2-Necessidade de Treinamento e Capacitação. A visão dos participantes é a de que a existência de uma capacitação adequada é um requisito para a correta atuação da função de fiscalização. Esta constatação soma-se aos resultados quantitativos anteriores, que verificaram que (40,1%) da amostra não se considera adequadamente capacitada. Também foi identificado que a variável capacitação adequada possuiu grau de significância para explicação da satisfação com o fator Natureza do Trabalho. Esses resultados apontam para a necessidade de uma política governamental de formação e capacitação constante de servidores atuantes na fiscalização dos contratos, principalmente em razão da pouca experiência de alguns servidores nesta área bem como o ingresso de novos quadros.

A segunda categoria mais elencada foi a Cat1-Acúmulo de Funções. Apesar de nos testes quantitativos essa categoria, anteriormente prevista como variável de contexto do trabalho, não apresentar níveis de significância relevantes para os níveis de satisfação no trabalho, ela foi apresentada aqui como um dos principais problemas para o exercício da atividade de fiscalização. Aliadas ao acúmulo de função estão as categorias Cat13-Quantidade de Contratos Elevada, e Cat9-Ausência de Incentivo Financeiro. O acúmulo de funções promove situações de falta de tempo e excesso de trabalho, duas problemáticas que também são apontadas na Cat13. Por sua vez, a ausência de incentivos financeiros ou gratificações é um problema destacado em virtude

das afirmações sobre acúmulo de cargo, nível de complexidade das tarefas desenvolvidas e grau de responsabilidade.

Outras categorias de destaque são: Cat10-Dificuldades de Relacionamento com a Alta Direção; Cat11-Dificuldades com a Legislação e Cat6-Ausência de Procedimentos e Rotinas Padronizadas. A dificuldade de relacionamento com a alta direção pode ser traduzida em diversas outras afirmativas, como falta de apoio institucional, realização de ingerências indevidas nos contratos ou até mesmo despreparo e falta de conhecimento dos temas pertinentes aos contratos por parte dos gestores. As dificuldades com a legislação apontadas pelos fiscais são inúmeras e vão desde as mudanças constantes das leis; a complexidade, especificidade, rigidez e vastidão; e a dificuldade de interpretações e aplicações consensuais. A ausência de rotinas e procedimentos regulamentados que orientem a atuação dos fiscais e diminuam as incertezas quanto às práticas e tarefas necessárias para o cumprimento da função também é uma das dificuldades mais mencionadas. Aliada a essa questão está a categoria Cat7-Inexistência de Manual de Fiscalização, que possibilitaria uma maior padronização das rotinas necessárias bem como forneceria um maior esclarecimento quanto as definições de atribuições e competências.

Também é importante salientar as categorias: Cat12-Necessidade de Apoio Técnico Especializado; Cat14-Falta de Pessoal; Cat16-Problemas de Informação e Comunicação. A necessidade de apoio técnico especializado dá-se em virtude de outros problemas, como a complexidade tanto dos tramites de fiscalização contratual quanto do objeto a ser fiscalizado. Essa complexidade, juntamente com os desafios ocasionados pelas constantes atualizações legais, induz a uma demanda por esclarecimentos técnicos, seja por parte de assessorias jurídicas, seja pela necessidade de apoio operacional relativo a áreas administrativa, contábil ou financeira. A falta de pessoal, para compor equipes de fiscalização ou mesmo a falta de servidores que possam ser regularmente nomeados para o exercício da função promove o acúmulo de trabalho, denotado na quantidade de contratos fiscalizados pela mesma pessoa ou pelo acúmulo das tarefas fiscalizatórias com outras diversas. Por último, é importante observar a dificuldade de comunicação e acesso a informações essenciais para o correto acompanhamento dos contratos públicos. Este problema também está interligado aos problemas de falta de integração entre setores que trabalham no mesmo objeto contratual, ou entre as diversas



fases do processo de logística pública, e problemas de comunicação entre fiscais e suas chefias e gestores.

Finalmente, as categorias Cat3-Possibilidade de Responsabilização e Cat15-Complexidade das Tarefas corroboram os resultados quantitativos que apresentaram a importância da variável de responsabilização como fator de insatisfação. O fato é que a especificação das tarefas de controle, em especial nos casos de contratação de mão de obra exclusiva, de pessoal e seus encargos decorrentes, eleva em demasia o grau de complexidade e o nível de responsabilização que recai sobre a figura dos fiscais, proporcionando um ambiente de insatisfação.

## **5. Considerações Finais**

A realização deste estudo foi exitosa em relação ao alcance dos objetivos propostos. Por meio dos instrumentos aqui trabalhados, foi possível verificar a percepção da satisfação do trabalho dos fiscais de contrato na administração pública brasileira e suas variáveis de influência. Identificou-se a realidade de insatisfação presente nesta categoria profissional, bem como se apurou, por meio de um diagnóstico, as dificuldades e desafios a serem enfrentados na busca por melhores condições de trabalho e desempenho.

Os resultados indicam um cenário de insatisfação por parte dos fiscais de contrato. Entretanto a insatisfação maior é com os aspectos extrínsecos do trabalho composto pela remuneração, salários e benefícios. Verificou-se, portanto, que, apesar da importância da correta atuação na função de fiscalização de contratos administrativos, existe negligência da Administração em prover recursos necessários para o correto equilíbrio entre esforços e recompensas dos servidores lotados nesta área.

Este estudo teve como propósito inicial estudar a percepção de satisfação dos servidores fiscais de contratos em relação aos seus aspectos extrínsecos e intrínsecos, isto é, salário e natureza do trabalho. Entretanto, outros estudos poderão aplicar a escala de satisfação do trabalho elaborada por Siqueira (1995) e validada por Coelho Jr. e Faiad (2012) com todos os seus cinco elementos inicialmente propostos: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e promoções. Conforme verificado na análise qualitativa dos dados, o relacionamento com a chefia, sobretudo com a alta direção, com os demais colegas, e as possibilidades de promoções

ou recebimento de gratificações também são fatores importantes e necessários para avaliação da satisfação deste grupo de servidores, mas que não foram contemplados neste estudo, configurando-se como uma limitação.

Outro ponto de possível limitação foi a adoção de uma escala psicométrica de quatro intervalos, também poderia ter sido utilizado a escala inicialmente proposta de sete pontos, ou cinco pontos, a fim de obter níveis de satisfação com maiores graus de precisão e com boa possibilidade de generalização.

Apesar das limitações encontradas nesta pesquisa, considera-se que ela é importante como estudo exploratório para análise da atuação dos fiscais de contrato na administração pública brasileira. Estudos posteriores poderão aprimorar os instrumentos de pesquisa, inclusive explorando áreas que extrapolem a análise de satisfação no trabalho.

Pesquisas qualitativas e quantitativas poderão dispor e investigar os problemas elencados como dificuldades para a efetiva atuação na fiscalização, assim como o mapeamento de fatores de impacto conforme inicialmente verificado neste trabalho.

Outro campo de análise que poderá ser mais refinadamente trabalhado é a questão da justiça organizacional e da inequidade entre fiscais e demais servidores em virtude do acúmulo de funções e do não recebimento de gratificações específicas. Para próximos estudos, também se sugere a adoção de novas variáveis como estratificação da faixa salarial dos servidores e remuneração média, assim como análise do tempo de serviço e experiência no exercício da função.

As conclusões aqui definidas proporcionam importantes *inputs* para possíveis ações dos governos e órgãos reguladores da área de logística pública. Em que pesem os esforços e avanços realizados pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão - SLTI/MPOG - e demais órgãos de direção das contratações públicas, ainda se faz necessária a estruturação de programas de capacitação continuada e demais instrumentos pedagógicos que possibilitem o compartilhamento de conhecimentos e informações afetas a este domínio.

Um possível avanço seria a elaboração de um manual unificado de gestão e fiscalização de contratos que subsidiasse a atuação para toda a administração pública. É notória a iniciativa de alguns órgãos de elaborarem seus próprios manuais de auxílio,

entretanto esta não é uma prática disseminada e muito menos padronizada, presente apenas em (40,1%) dos casos analisados. A elaboração de um único manual seria um instrumento de grande valia aos servidores, conforme verificado nas análises descritas neste estudo. Em complementação, a adoção de manuais de apoio à fiscalização outra valiosa iniciativa é o incentivo ao mapeamento e padronização dos processos de trabalho, que poderia ocorrer de uma forma mais compartilhada entre as diversas unidades governamentais.

Outro item de descontentamento verificado é o baixo auxílio de órgãos ou apoio jurídico para dirimir dúvidas e questionamentos necessários à correta fiscalização. A complexidade dos contratos, seus objetos, e o desconhecimento da própria legislação, que às vezes possui alta rotatividade de atualizações, promovem insegurança na tomada de decisão dos fiscais. A possibilidade de um acompanhamento especializado por parte das assessorias jurídicas e procuradorias, bem como a formação de equipes de fiscalização com suporte técnico na área jurídica seriam alternativas interessantes para resolução desta questão, com efeito indireto para diminuição do temor de responsabilização solidária.

Um dos mais importantes apontamentos deste estudo exploratório foi a confirmação da situação de acúmulo de funções por parte dos servidores que exercem a função de fiscalização. Esta situação, identificada em (80%) da amostra e enunciada como uma das principais dificuldades para o desempenho desta atividade possui impacto direto na qualidade do serviço prestado. O acúmulo de tarefas resulta em limitações de tempo e cognitivas para o correto exercício da função. Soma-se a isso a falta de pessoal, a complexidade do trabalho e o volume dos contratos e forma-se um cenário de adversidade para o trabalho, o que conduz ao resultado de (63,4%) de intenção de abandono ou troca de lotação, variável que obteve elevados graus de significância para explicação da insatisfação tanto ao Salário quanto à Natureza do Trabalho.

Neste sentido, é assaz importante a conscientização das gerências ou dos órgãos centrais e reguladores para a promoção da devida especialização da atuação evitando assim o acúmulo de tarefas. A unicidade de atuação é percebida como uma condição essencial para a correta execução da fiscalização dos contratos.

Desta feita, sugere-se a criação de núcleos especializados para gestão e fiscalização de contratos nos órgãos da administração pública, a fim de se garantir uma equipe técnica capacitada, exclusiva e composta por profissionais especializados capazes de auxiliar o acompanhamento das diversas questões legislativas - trabalhistas, previdenciárias, administrativas, contábeis, fiscais e financeiras. Somente por intermédio da profissionalização dos fiscais e da melhoria de suas condições de atuação é que os receios por danos, penalidades e responsabilizações não serão mais vistos com temor, mas como inerentes ao dever de servir ao interesse público.

Por fim, pode-se compreender que a tarefa dos fiscais de contrato encontra-se no interstício entre os modelos burocrático e gerencial na administração pública brasileira. Se, por um lado, serve como instrumento de monitoramento e gestão da pactuação de resultados estipulados em um contrato firmado em parceria com terceiros, por outro ainda resguarda a sistemática do controle legal, típico do modelo burocrático, exercido por meio da conferência e registro de certidões, habilitações e demais instrumentos processuais que visam a assegurar o cumprimento dos objetos das contratações e evitar a responsabilização subsidiária da Administração.

Entretanto, a estrutura funcional que rege a gestão do trabalho dos fiscais ainda se pauta exclusivamente em mero arcabouço burocrático legal. A estruturação dos cargos, tarefas e funções a serem exercidas pelos fiscais não considera as modernas teorias da gestão pública e tampouco da gestão de pessoas. O resultado desse descolamento é a construção de uma sistemática de compensações inequânime e ineficiente que tende a levar os trabalhadores a um estado de insatisfação e desmotivação no trabalho, conforme apresentado neste trabalho.

## **Referências**

ADAMS, J. S. **Towards an understanding of inequity**. Journal of abnormal and social psychology, 67, 422-436. 1963.

\_\_\_\_\_, J.S. **Inequity in social exchange**. In: BERKOWITZ L. Advances in experimental social psychology. Vol. 2, pp. 267-299. New York: Academic Press. 1965.

ANDRADE, N. H. S. **A introdução dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Administração Pública Brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal**. Brasília: IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2011.

ASSIS, L.O.M. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em minas gerais**. Dissertação

de Mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, EAESP/FGV, São Paulo. 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOBBIO, N., MATEUCCI, N. & PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

BORGES, R.. **Os funcionários públicos estão realmente menos satisfeitos que os trabalhadores do setor privado?** Um estudo comparado no Brasil. Revista de Administração Pública, Brasil, 47, dez. 2013. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/13983>>. Acesso em 19 nov. 2014.

BRASIL, **Constituição da República Federativa**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em 15 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei 8666**, de 21 de junho de 1993. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666compilado.htm)> Acesso em 15 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto 2271**, de 7 de julho de 1997. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm)> Acesso em 15 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa 18**, de 22 de dezembro de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. Disponível em <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-18-de-22-de-dezembro-de-1997>> Acesso em 15 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa 02**, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para contratação de serviços continuados ou não. Disponível em <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02\\_30042008.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in02_30042008.htm)> Acesso em 15 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa 06**, de 23 de dezembro de 2013. Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII. Disponível em <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-6-de-23-de-dezembro-de-2013>> Acesso em 15 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior do Trabalho. TST. **Súmula 331**. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT divulgado em 27, 30 e 31.05.2011 Disponível em <[http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas com indice/Sumulas Ind 301 350.html#SUM-331](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas%20com%20indice/Sumulas%20Ind%20301%20350.html#SUM-331)> Acesso em 15 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. STF. **Informativo 610**. ADC e art. 71, § 1º, da Lei 8.666/93 – 4. ADC 16/DF, rel. Min. Cezar Peluso, 24.11.2010. (ADC-16) Disponível em <<http://www.stf.jus.br/arquivo/informativo/documento/informativo610.htm>> Acesso em 15 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Advocacia Geral da União. AGU. **Manual de Fiscalização de Contratos**. Abril de 2013. Disponível em <

[http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/235018](http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/235018)> Acesso em 15 out. 2014.

BOWMAN, J. **The success of failure: the paradox of performance pay.** Review of Public Personnel Administration, 30(1), 70-88. 2010.

BUELENS, Marc; BROECK, Herman V. **An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations.** Public Administration Review, v. 67, n. 1, p. 65-74, jan. 2007.

CAMPOS, C. **Por que o médico não fica?** Satisfação no Trabalho e Rotatividade dos Médicos do Programa de Saúde da Família do Município de São Paulo. Dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, EAESP/FGV, São Paulo. 2005.

CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos.** In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. Anais... Lisboa: 2002. Disponível em <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf>> Acesso em 15 set. 2014.

CHEN, Gilad et al. **The power of momentum: a new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions.** Academy of Management Journal, v. 54, n. 1, p. 159-181, 2011.

CARRELL, M. & DITTRICH, J. **Equity theory: the recent literature, methodological considerations and new directions.** Academy of Management Review, (3), 202-210. 1978.

COELHO JUNIOR, F. A.; FAIAD, C. **Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho.** Avaliação Psicológica, v. 11, n. 1, 2012.

COSTA, A. F. Da. **Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos.** Jus Navegandi. Jul. 2013. Disponível em <<http://jus.com.br/artigos/24855/aspectos-gerais-sobre-o-fiscal-de-contratos-publicos#ixzz3JdRFBi88>> Acesso em 15 de out. de 2014.

CREWSON, Philip E. **Public-service motivation: building empirical evidence of incidence.** Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction), v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

CUNHA, B. S. **Fiscalização de contratos administrativos de terceirização de mão de obra: uma exegese e reforço de incidência.** Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, v. 77, n. 1, p. 131-138, jan./mar. 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo.** 22. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

ESPÍRITO SANTO, I. H. ; LUSTOSA DA COSTA, F. **Terceirização de Serviços Públicos e Reforma Gerencial o Caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco.** Revista ADM.MADE, v. 18, p. 28-48, 2014.

FRANK, S.A. & LEWIS, G.B. **Government employees: working hard or hardly working?** American Review of Public Administration, Vol. 34 No. 1, 36-51. 2004.

GOODMAN, P. S. **An examination of referents used in the evaluation of pay.** Organizational Behavior and Human Performance, 12, 170-195. 1974.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Development of the job diagnostic survey.** Journal of Applied Psychology, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

\_\_\_\_\_. **Motivation through the design of work: test of a theory.** Organizational Behavior and Human Performance, v. 16, p. 250-279, 1976.

HAUSKNECHT, John P.; HILLER, Nathan J.; VANCE, Robert J. **Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time.** Academy of Management Journal, v. 51, n. 6, p. 1223-1245, 2008.

HERZBERG, F. **The motivation to work.** 2nd Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1964.

\_\_\_\_\_. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, 46, 36-44. 1968.

HOUSTON, D.J. **Public-service motivation: a multivariate test.** Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction), v. 10, n. 4, p. 713-727, 2000.

JUDGE, T. A. THORESEN, C. J., BONO, J. E., & PATTON, G. K. **The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review.** Psychological Bulletin, 127, 376-407. 2001.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos.** 14. ed. São Paulo: Dialética, 2010.

KLEIN F. A., MASCARENHAS, A. O. **Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais.** XXXVIII ENANPAD, Set., 2014.

LAWLER III, Edward. E. **Rewarding excellence: paying strategies for the new economy.** San Francisco: Jossey-Brass, 2000.

LASHLEY, Conrad; LEE-ROSS, Darren. **Organizational behavior for leisure services.** Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

LEE, Tae H. et al. **Understanding voluntary turnover: path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers.** Academy of Management Journal, v. 51, n. 4. p. 651-671, 2008.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction.** In: DUNETTE, M. D. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNaly, 1976. p. 1297-1349.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: gestão das pessoas no setor público.** São Paulo: FUNDAP. 2007.

MALIK, A. M; CAMPOS, C. V. A. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família.** RAP. Rio de Janeiro 42(2):347-68, Mar./abr. 2008.

MANN, Gregory A. **A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector.** Public Personnel Management, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

MANOLOPOULOS, D. **Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation.** The International Journal of Human Resource Management, v. 19, n. 9, p. 1738-1762, 2008.

MASLOW, A. **Motivation and personality.** New York: Harper & Row. 1954.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho**: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação (Dissertação de Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. 1984.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Psico-USF, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08.pdf>>. Acesso em 12 de set. de 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MASIERO, G. **Introdução a Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCLELLAND, D.C. **The achieving society**. New York: The Free Press. 1961.

\_\_\_\_\_. **Achievement and Entrepreneurship** - A Longitudinal Study. Journal of Personality and Social Psychology, 4, 389-392. 1965.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. McGraw-Hill, New York. 1960.

MEDINA, J. **Fatores determinantes da permanência e evasão de funcionários de uma organização**. Monografia apresentada a Escola Brasileira de Administração Pública, Ebape/FGV. Rio de Janeiro, FGV. 1987.

MELEIRO, A. R. & SIQUEIRA, M. M. M. **Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho**. XXIX ENANPAD textos completos. Brasília. CD-ROM, EOR-B 992, 15 p. 2005.

MORIN, E. M. **Os Sentidos do Trabalho**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, jul-set, 2001.

OLIVEIRA, K., CKAGNAZAROFF, I., SILVEIRA, M. & MORAES, C. **Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental**. Revista Carreiras e Pessoas, 2(3), artigo n 4. 2012.

PEREIRA, Luiz C. Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2. ED. Rio de Janeiro: Fund G Vargas, 1999.

PERRY, J. L. & HONDEGHEM, A. **Motivation in public management**: the call of public service. New York: Oxford University. 2008.

PORTER, L. W. & LAWLER II, E. E. **Managerial attitudes and performance**. Homewood: R. D. Irwin. 1968.

PROENCA, E. Jose. **A model of antecedents, mediators and moderators of satisfaction and turnover among service workers**. International Journal of Business and Social Science, v. 3, n. 5, p. 37-45, 2012.

RAINEY, H. **Reward preferences among public and private managers**: in search of the service ethic. American Review of Public Administration, 16(4), 288-302. 1982.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

RODRIGUES, W., REIS NETO, M., GONÇALVES FILHO, C.. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no**



**setor público.** Revista de Administração Pública, Brasil, 48, fev. 2014. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16077/14903>> Acesso em 26 abr. 2014.

RONEN, S. **Equity perception in multiple comparisons: A field study.** Human Relations, 39, 333–346. 1986.

SÁNCHEZ-SELLERO, M. C.; SÁNCHEZ-SELLERO, P.; CRUZ-GONZÁLEZ, M. M.; SÁNCHEZ-SELLERO, F. J. **Características organizacionales de la satisfacción laboral en España.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 54, n. 5, setembro-outubro, p.537-547, 2014.

SANTOS, L. R. L. dos. **Fiscalização de contratos.** Brasília: ENAP, 2013. 82p.

SCHUSTER, J. **Management compensation policy and the public interest.** Public Personnel Management, 3, 510-523. 1974.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo** (Tese de Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia. 1995.

STIGLITZ, J. E. **La economía del sector público.** 3a. Ed. Barcelona: Antoni Bosch, 2002.

VROOM, Victor H. **Work and motivation.** Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management Review, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WEIBEL A., ROST K., & OSTERLOH M. **Pay for performance in the public sector: benefits and (hidden) costs.** Journal of Public Administration Research and Theory, 20, 387-412. 2010.

WITTMER, D. **Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers.** Public Productivity and Management Review, 14(4), 369-383. (1991).

WRIGHT, Bradley E. **Public service and motivation: does mission matter?** Journal of Public Administration Review, Oxford, v. 67, n. 1, p. 54-64, jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories.** Academy of Management Proceedings, Albany, p. D1-D6, 2001.

YÜCEL, İ. **Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study.** International Journal of Business & Management, v. 20, n. 7, p. 44-58, 2012.

ZHOU, K. Z. et al. **Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China.** Strategic Management Journal, v. 29, n. 9, p. 985-1000, 2008.