

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA DAS NEVES

A motivação no ambiente organizacional público: um estudo de caso no departamento de gestão de pessoas do Núcleo Estadual do Paraná do Ministério da Saúde

CURITIBA
2013

FERNANDA DAS NEVES

A motivação no ambiente organizacional público: um estudo de caso no departamento de gestão de pessoas do Núcleo Estadual do Paraná do Ministério da Saúde

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Profa Dra. Andréa Paula Segatto

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por iluminar minha trajetória e permitir mais essa conquista em minha vida.

Ao meu companheiro de vida, João Marcelo, que sempre está ao meu lado me dando forças, incentivo, amor e carinho.

À minha mãe, Arlete, e aos meus irmãos Fabricio, Aline e Junior, pelo apoio e por tudo que fizeram por mim.

Aos meus queridos amigos, pelo incentivo, carinho e amparo.

Aos servidores do SEGEP/PR, que tão prontamente me ajudaram com esse trabalho de conclusão de curso.

Aos tutores do curso de Especialização em Gestão Pública da UFPR, principalmente à Margareth, Mara e Paloma, por sempre estarem à disposição para sanar minhas dúvidas.

À minha orientadora Dra. Andréa Paula Segatto, que contribuiu com seus conhecimentos para o resultado deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a análise da situação motivacional dos servidores públicos lotados no Serviço de Gestão de Pessoas, Núcleo Estadual do Paraná, do Ministério da Saúde. Para o levantamento do nível de motivação dos funcionários, foi aplicado um questionário com 19 perguntas sobre o clima organizacional, ambiente físico de trabalho, relacionamento com a chefia, fatores considerados motivadores e desmotivadores. Após a análise dos questionários, verificou-se que cerca de 65% das pessoas consideram estar motivadas e satisfeitas com o local em que trabalham, porém aspectos como remuneração, comunicação e reconhecimento profissional são pontos que necessitam de aprimoramento. Para embasar este trabalho, foi feita uma revisão bibliográfica com algumas das principais teorias motivacionais, e ficou claro que a Teoria dos dois fatores de Herzberg é a que mais se adapta a esta população, porém os conceitos propostos por Elton Mayo e Maslow também estão presentes. Tendo em vista estes dados, foi proposto um projeto de motivação contínuo, denominado Motivação de Pessoal, cujos pressupostos são a valorização do servidor público, a integração entre todos os servidores e destes com as chefias, utilização de *feedback*, desenvolvimento de um canal de comunicação, criação de um espaço coletivo de convivência, instituição de um programa de recompensas, realização de treinamentos e palestras, entre outros. Estes fatores são considerados elementos chave para um programa de motivação, proporcionando criar um ambiente de bem estar, sinergia, cumplicidade e comprometimento das pessoas com a organização, refletindo no desempenho do setor, melhorando seus processos, sua eficiência e eficácia no atendimento às demandas da população.

Palavras-chave: motivação; Gestão de Pessoas; servidores públicos

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	9
GRÁFICO 01: IDADE	19
GRÁFICO 02: ESCOLARIDADE	19
GRÁFICO 03: TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO.....	20
GRÁFICO 04: TEMPO DE TRABALHO NO SEGEP/PR.....	20
GRÁFICO 05: AMBIENTE DE TRABALHO	21
GRÁFICO 06: RECONHECIMENTO PELO TRABALHO EXECUTADO.....	22
GRÁFICO 07: RETORNO DO TRABALHO PELA CHEFIA.....	22
GRÁFICO 08: AUTONOMIA NA EXECUÇÃO DO TRABALHO	23
GRÁFICO 09: SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO A CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO.....	23
GRÁFICO 10: QUANTIDADE DE TREINAMENTO RECEBIDO.....	24
GRÁFICO 11: NÍVEL DE ENTROSAMENTO COM OS COLEGAS	24
GRÁFICO 12: NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM TRABALHAR NO SEGEP/PR	25
GRÁFICO 13: MOTIVAÇÃO COM O TRABALHO	25
GRÁFICO 14: FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	26
GRÁFICO 15: FATORES DE DESMOTIVAÇÃO NO TRABALHO	27
GRÁFICO 16: CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DO TRABALHO	27

LISTA DE SIGLAS

MS – Ministério da Saúde

SEGEPR – Serviço de Gestão de Pessoas do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	3
1.2.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	3
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	3
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	6
2.1 BREVE HISTÓRICO E CONCEITO.....	6
2.2 COMPROMETIMENTO.....	7
2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	8
2.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow	8
2.3.2 Teoria ERC de Clayton Alderfer	10
2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	11
2.3.4 Teoria X e Teoria Y de McGregor	12
2.3.5 Teoria da Expectância de Vroom	13
3 METODOLOGIA	16
4 A ORGANIZAÇÃO	17
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	17
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
5 PROPOSTA	30
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	30
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	32
5.3 RECURSOS.....	36
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	37
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	37
6 CONCLUSÃO	39
7 REFERÊNCIAS	41
APÊNDICES	44

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Este projeto se desenvolve no Serviço de Gestão de Pessoas, do Ministério da Saúde (MS), Núcleo do Estado do Paraná, e busca verificar qual o nível de motivação de seus servidores e sugerir estratégias que propiciem alavancá-la, para que estes se sintam mais motivados, determinados e felizes com as atividades que desenvolvem no seu período laboral.

Ressalta-se que a falta de motivação é um dos problemas enfrentados em qualquer empresa e que ocorre com qualquer pessoa, porém, parece ser mais acentuada nas organizações públicas, pois as pessoas, após algum tempo trabalhando no mesmo local, ficam acostumadas e acomodadas em sua posição, devido a garantia da estabilidade. De acordo com Gomes e Quelhas (2003, p.02),

a gestão dos órgãos da administração pública federal, no que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar pautada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo e orientada por uma ótica que importa em considerar os funcionários como indivíduos incompletos, isto é, indivíduos que, em sua personalidade, não possuem o componente emocional e cuja capacidade mental não extrapola o estritamente requerido para o exercício da sua atividade.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, de Bresser Pereira, traz em seu bojo algumas causas da desmotivação no serviço público, como a remuneração que, além de ser fator desmotivacional, ainda gera distorções na produtividade e desestimula o ingresso no setor público; a lenta progressão na carreira; os entraves burocráticos; o controle rígido de processos; a falta de treinamento; a falta de estrutura de carreiras (PEREIRA, 1995, p. 39).

Criado em 2005 pelo Decreto nº 5.378 de 23/02/2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública – evidenciou que existe uma preocupação do governo em ter uma administração pública de qualidade, eficiente, ágil na solução de problemas e no atendimento ao cidadão, e por isso está fazendo investimentos em sistemas de tecnologia e em capacitação dos servidores,

buscando motivá-los para que possam cumprir com presteza seu objetivo maior, o atendimento ao interesse público. Apesar dos esforços do governo em promover uma gestão pública de qualidade, existem muitas barreiras neste caminho, principalmente no que se refere às políticas de recursos humanos.

De acordo com relatório da OCDE sobre a Gestão de Recursos Humanos do Governo Federal (2010), cerca de 40% da força de trabalho do governo federal tem mais de 50 anos e logo vai se aposentar. Além deste, existem outros fatores que podem influenciar na motivação dos funcionários, como a burocracia, que ainda se faz muito presente nas atividades diárias das organizações, gerando trabalhos desnecessários e repetitivos; o não aproveitamento adequado da mão-de-obra disponível, pois mesmo tendo um alto conhecimento, o servidor acaba realizando tarefas que não demandam muito raciocínio; a remuneração, que é muito discrepante entre cargos de mesmo nível, porém de órgãos diferentes, entre outros.

Esse quadro não é muito diferente do que é encontrado no Ministério da Saúde, pois de acordo com Santo *et al.* (2012, p. 23), cerca de 32% dos servidores devem se aposentar nos próximos 5 anos, 37% nos próximos 10 anos e 31% nos próximos 15 anos. Porém, como a perda salarial com a aposentadoria é muito grande, muitos optam por permanecer trabalhando, o que acarreta uma desmotivação constante no ambiente de trabalho, no qual as pessoas não se sentem felizes nem estimuladas a produzir.

Diante dos aspectos acima destacados e por meio da análise de conceitos teóricos e do estudo das teorias motivacionais, busca-se diagnosticar a situação motivacional dos servidores e, com base na análise dos resultados coletados, propor uma mudança eficaz para a melhora do quadro motivacional dos servidores lotados no Serviço de Gestão de Pessoas do Ministério da Saúde.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral do trabalho

Este trabalho tem como objetivo geral identificar qual o nível de motivação dos servidores lotados no Serviço de Gestão de Pessoas no Núcleo Estadual do Paraná do Ministério da Saúde.

1.2.2 Objetivos específicos do trabalho

1. Realizar pesquisa para verificação do nível de motivação dos servidores;
2. Realizar levantamento sobre o que os servidores acreditam que os motiva;
3. Analisar os dados dos questionários respondidos;
4. Propor um programa de motivação contínua para os servidores.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O Ministério da Saúde (MS) é um órgão federal que possui unidades em todas as capitais do Brasil e no Distrito Federal, os chamados Núcleos Estaduais, que desenvolvem atividades conhecidas como atividades-meio, pois são puramente administrativas, sendo que o contato com o público externo é muito pequeno, limitando-se aos servidores da própria instituição e alguns agentes estaduais e municipais. Assim, suas atividades repercutem mais no dia-a-dia da administração, fazendo a ligação do público externo com a instituição em seu grau maior.

Consoante Santo *et al.* (2012), a Gestão de Pessoas no Ministério da Saúde passou por dois momentos antagônicos: o primeiro, de 1990 a 2002, em que o governo adotou como política de gestão de pessoas a privatização, terceirização da mão-de-obra, flexibilização do trabalho com a existência de diversos vínculos trabalhistas e a precarização das relações de trabalho, bem como a implantação de uma política de diferenciação de carreiras e escalonamentos salariais, que geraram frustração, insatisfação, reclamação e revolta dos servidores, refletindo

negativamente na prestação laboral, principalmente nos serviços voltados ao público; a partir de 2003, inicia-se o segundo momento, no qual começa a se perceber a importância e a necessidade de uma Política de Gestão de Recursos Humanos que valorize o servidor público, promovendo a reconstrução e reorganização da estrutura administrativa.

O MS é uma instituição que possui uma mão-de-obra envelhecida, pois o último concurso, de 2008, só veio a ocorrer mais de 20 anos após o último ingresso de servidores no órgão, ou seja, levou mais de duas décadas para que servidores novos fossem admitidos e, daqueles, muitos já possuem tempo para aposentadoria, só não se aposentam porque a perda salarial é grande.

A remuneração dos cargos deste órgão é considerada uma das mais baixas da Administração Pública Federal quando comparados com cargos de mesmo nível de escolaridade de outros órgãos e que possuem atividades semelhantes. Além disso, ainda são muito visíveis aspectos da administração pública burocrática e de suas disfunções, como excessivo apego a normas, impessoalidade exacerbada, exigência de muitos trâmites internos para que um problema seja resolvido, a falta de comunicação entre o órgão em Brasília e as unidades estaduais, a imposição de normas por órgãos superiores e de controle que devem ser cumpridas em período exíguo de tempo, entre outros.

Esses são alguns dos fatores que levam esses servidores a terem um baixo nível de motivação no trabalho, a não desenvolverem atitudes proativas, a não terem vontade de mudar, de se especializar, de participar de cursos de capacitação, pois alegam que “sempre foi assim e isso não vai mudar nada”.

A motivação é um fator intrínseco de cada pessoa e o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. Os investimentos em tecnologias, em cursos de capacitação, em desenvolvimento pessoal e institucional não são suficientes para aumentar a motivação dos funcionários, o que implica em dizer que é necessário maior comprometimento individual, envolvimento com os projetos que estão sendo desenvolvidos, trabalho em equipe e um líder que os estimule e encoraje a quebrar barreiras internas, para citar apenas alguns aspectos.

Diante desses fatores, é possível afirmar que este trabalho tem muito a agregar à instituição em estudo, uma vez que trabalhadores motivados tornam o serviço mais fácil, prazeroso, com um ambiente mais leve, além do que há maior comprometimento com a organização que, apesar de prestar atividades-meio, é

considerada um elo entre os cidadãos e o órgão central que elabora o planejamento estratégico de saúde e as políticas públicas que serão prestadas à população.

Assim, ao revelar como está o nível de motivação dos servidores lotados no SEGEP/PR, torna-se possível propor soluções para que se possa aumentar a satisfação das pessoas com o trabalho que desenvolvem na organização, como um programa de motivação contínua, bem como ajudá-las a perceber que podem doar mais de suas competências e que podem alcançar objetivos profissionais e pessoais.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 BREVE HISTÓRICO E CONCEITO

De acordo com Ribas (2011, p.03), a partir do século XX, o enfoque sociológico da abordagem da motivação foi acompanhado por sua aplicação no campo empresarial, inicialmente com o objetivo de se compreender e resolver as divergências existentes entre os interesses dos que detinham os meios de produção, com aqueles dos trabalhadores. Ao longo do século XX, as teorias motivacionais evoluíram de maneira consistente para conciliar os interesses em objetivos comuns, com elevado efeito sinérgico para as organizações.

Esse novo enfoque, conforme Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 20), é o elemento humano, que levou ao desenvolvimento de teorias baseadas em conceitos de outras ciências, como filosofia, antropologia, sociologia e psicologia, surgindo modelos que levavam em consideração o universo humano, como crenças, valores, busca de realização, autodesenvolvimento, comprometimento, satisfação.

As teorias da Administração foram evoluindo ao longo do tempo. A Teoria da Administração Científica trazia que a remuneração era um fator motivacional, pois quanto mais o funcionário produzisse, maior era o seu salário. Já a Experiência de Hawthorne, de Elton Mayo, mostrou que a motivação também advinha do relacionamento das pessoas em grupos de trabalho e como a influência dessas relações influenciava a produção (RIBAS, 2011, p.05).

A motivação é uma força que impulsiona o indivíduo a dar o melhor de si para conquistar um objetivo, é algo que ocorre de dentro pra fora, sendo considerado um sentimento intrínseco. Para Robbins (2007, p. 132) a motivação é vista como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta - ou seja, é o esforço que se realiza para alcançar um objetivo.

De acordo com Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 20), a motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade.

Segundo Soto (2002, p. 118),

a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta será bloqueada.

Conforme Bergamini e Coda (1995, citados por Vieira *et al.*, 2011) as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter níveis de motivação que variam ao longo do tempo.

Logo, a motivação é um sentimento que deve ser alimentado pela organização para que o trabalhador sinta-se satisfeito com sua posição e atividades realizadas e, assim, possa contribuir com ela ofertando seus esforços e conhecimentos para que atinjam objetivos comuns.

2.2 COMPROMETIMENTO

Conforme Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 21), antes de falar da motivação em si é importante falar do comprometimento organizacional, que seria uma força de envolvimento e identificação das pessoas com a organização, percebida como a forte crença e aceitação dos valores organizacionais e da vontade de se esforçar para ajudar a organização em seus objetivos e de permanecer nela. O comprometimento está associado ao que os indivíduos se dispõem a entregar de si para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, sendo que essa relação pode ser influenciada por comportamentos ambientais e pessoais, não estando restrita a aspectos internos da organização; é um reflexo de percepções individuais a respeito da cultura organizacional.

De acordo com Pinto (2011, p.27), o comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização, correlacionando-se com variáveis centrais desta, atuando na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas.

O nível de comprometimento dos membros de uma equipe também é influenciado pelo modelo de gestão adotado, se mais clássico ou mais moderno e, segundo Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 22), este último é o que cria mais

condições para o desenvolvimento da criatividade e da participação dos empregados e possui as pessoas mais comprometidas, pois estas se percebem positivamente e elevam o seu grau de entrega com relação àquilo que estão fazendo.

Acredita-se que altos graus de comprometimento das pessoas com a organização levam a elevados índices de desempenho e eficiência, porém isso também pode ser negativo para as pessoas, pois a busca por excelência pode levar a desgastes físicos, emocionais e psicológicos que podem atrapalhar o desenvolvimento de suas atividades laborais, não produzindo o tanto quanto se deseja (ROCHA, ROCHA e DURAN, 2009, p. 22).

2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow era psicólogo e seus estudos se basearam nas tendências sociais, relacionando suas teorias com os acontecimentos do mundo. Buscou “compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada” (BUENO, 2002, p.04).

Maslow criou a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas quando pesquisava sobre o comportamento animal, principalmente em primatas, e percebeu a relação entre necessidades e motivação quando verificou que esses animais deixavam sua ração básica de lado quando estavam sem fome, passando a dar preferência a outros alimentos como amendoins e chocolates. Comparando com o ser humano, Maslow constatou que as pessoas também tinham prioridades para suas necessidades, surgindo daí o estudo sobre a sua teoria (ROCHA, ROCHA e DURAN, 2009, p. 23).

De acordo com esta teoria, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de nível de influência do comportamento humano. Na base estão as necessidades consideradas vitais e recorrentes, e ao longo de sua

estrutura estão outras necessidades, que vão sendo supridas até chegar ao seu topo, que possui as necessidades mais elaboradas e intelectualizadas, conforme a Figura 1:



FIGURA 01: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW
Fonte: Chiavenato (2006, p. 278)

As necessidades fisiológicas constituem a base das necessidades humanas, como alimentação, sono, repouso, moradia. Conforme Chiavenato (2006, p. 277), as necessidades fisiológicas exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo, sendo relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo e requerem gradações individuais para sua satisfação.

As necessidades de segurança são a preocupação contra perigos, com a preservação de sua vida e de sua família, do emprego e de sua subsistência, garantindo alimento, abrigo e proteção. Segundo Chiavenato (2006, p. 277), na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconscientes e incoerentes, que podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no emprego.

Já as necessidades sociais envolvem o desejo de afeto e amizade do indivíduo, de estar incluído em um grupo, identificando-se com os membros deste. Se esta necessidade não é satisfeita, pode gerar comportamentos de solidão, rejeição, hostilidade, resistência, dificuldades de adaptação social e isolamento.

As necessidades de estima condizem com ao desejo de reconhecimento por suas ações, de ser respeitado pelas pessoas de seu grupo, geram sentimentos de autoconfiança, credibilidade, poder, controle, status, prestígio e consideração. Ao contrário, a não satisfação dessa necessidade leva ao desânimo, dependência, desamparo, sentimento de inferioridade e frustração.

Por fim, as necessidades de autorrealização são as necessidades mais elevadas, o desejo do indivíduo de tornar-se aquilo que é capaz de ser, de desenvolver suas potencialidades. Segundo Chiavenato (2006, p. 278), esta se expressa por meio do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Consoante Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 31), o pensamento de Maslow pode ser entendido pelo sentido de que a necessidade satisfeita deixa de motivar e necessidades não satisfeitas podem gerar frustração, conflito e estresse na vida das pessoas, ou seja, há um reflexo constante entre as necessidades do indivíduo e a forma como ele as consegue atingir, evoluir e superar, ficando claro que necessidades satisfeitas não motivam e que as pessoas são afetadas por várias necessidades ao mesmo tempo, sendo que os níveis mais baixos devem ser satisfeitos primeiro e os mais altos podem ser satisfeitos por uma variedade maior de formas e com um tempo maior.

2.3.2 Teoria ERC de Clayton Alderfer

Esta teoria surgiu em 1969 e baseou-se em teorias já existentes, melhorando seus processos e tentando reduzir as deficiências apresentadas. Conforme Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 32), ERC significa Existência, Relacionamento e Crescimento, e baseou-se principalmente na Teoria de Maslow, condensando suas etapas em apenas três:

- Existência: corresponde aos dois primeiros níveis de Maslow, necessidades fisiológicas e de segurança;
- Relacionamento: corresponde ao terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow, as necessidades sociais e de estima, sendo que esta última é apenas vinculada a fatores externos de estima;

- Crescimento: são os dois últimos níveis de Maslow, necessidades de estima e de autorrealização, sendo que as necessidades de estima estão relacionadas a aspectos internos.

Segundo Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 32), uma das diferenças significativas entre a Teoria ERC e a Teoria de Maslow é que o primeiro acreditava ser possível que uma pessoa, em um dado momento, pudesse ser influenciada por necessidades de diferentes níveis, dando um teor mais flexível a esta teoria.

2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Conforme Rocha, Rocha e Duran (2009, p. 33), a teoria dos dois fatores de Herzberg foi a que identificou que o reconhecimento a respeito da natureza do homem, seus motivos e suas necessidades seriam extremamente valiosos para as organizações e os indivíduos.

De acordo com Bueno (2002, p 07), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg afirma que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento, passando a conceber a motivação apenas como “fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e autorrealização. Herzberg propôs para a motivação no trabalho o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas”.

Segundo Pilatti (2012, p.20), “Herzberg indicou que fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), porquanto determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo e ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho são fatores que apenas previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos)”.

Para conceituar motivação, Herzberg fez a distinção entre fatores motivadores e de manutenção. Os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo, como realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento e produzem no indivíduo um esforço próprio para a realização das tarefas. Já os fatores de manutenção são extrínsecos ao indivíduo, e são os elementos fornecidos

ao trabalhador para o desempenho de suas atividades como condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios, política institucional (PILATTI, 2012, p.20).

Segundo Chiavenato (2006, p.284), os dois fatores de Herzberg, que orientam fortemente o comportamento das pessoas, são:

- Fatores Higiênicos: chamados fatores extrínsecos ou ambientais, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seus trabalhos. Os principais são: salário, benefícios sociais, tipo de gerência que as pessoas recebem, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima organizacional, entre outros. A principal característica dos fatores higiênicos é que, quando eles são ótimos, conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem mantê-la elevada por muito tempo.

- Fatores motivacionais: também denominados de fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Logo, estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha; envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e necessidades de autorrealização.

Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação; o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação. Da mesma forma, “o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não-insatisfação” (CHIAVENATO, 2006, p.285).

2.3.4 Teoria X e Teoria Y de McGregor

Durante mais de 20 anos McGregor pesquisou e estudou organizações buscando responder à questão: os dirigentes verdadeiramente eficientes são natos ou fazem-se por si? O seu enfoque principal foi sobre a percepção dos gestores, administradores, dirigentes em relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho, que resultou em uma nova teoria denominada de X e Y (Fraga, 2011,

p.11). Essas teorias baseiam-se nas características do ser humano que são usadas como premissas para a análise de fatores motivacionais relacionados ao trabalho.

A Teoria X apresenta uma visão negativa do ser humano, devido à aversão ao trabalho, pelo que os gerentes seriam obrigados a adotar posturas impositivas, coercitivas e autocráticas para com seus subordinados, em que as pessoas precisam ser ameaçadas para que se comportem como desejado, pois preferem ser direcionadas e evitar responsabilidades, são pouco ambiciosas e priorizam a segurança acima de tudo (ROCHA, ROCHA e DURAN, 2009, p. 46).

Pela Teoria Y, o ser humano é visto por uma perspectiva positiva, que possui características que possibilitam a adoção de modelos abertos e participativos de gestão. As pessoas veem o trabalho como fonte de prazer a ponto de realizarem da melhor maneira possível. Existe o reconhecimento da satisfação e da autorrealização como a melhor das recompensas, fazendo com que as pessoas busquem atingir os objetivos pelo fato de sentirem-se competentes e valorizadas pela organização (ROCHA, ROCHA e DURAN, 2009, p. 46).

Segundo Robbins (2007, p. 134), a Teoria X baseia-se no fato de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos, enquanto a Teoria Y constitui-se de necessidades de nível mais alto, sendo estas as dominantes. Além disso, “para aumentar a motivação dos funcionários é preciso adotar processos decisórios participativos, lançar tarefas desafiadoras e que depreendam bastante responsabilidade e bom relacionamento com o grupo”.

2.3.5 Teoria da Expectância de Vroom

Conforme Bueno (2002, p 07), “Victor H. Vroom desenvolveu um modelo contingencial de motivação baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido”.

A essência desta teoria é a de que “a intensidade do esforço para ação de uma pessoa está diretamente relacionada a sua expectativa em relação ao resultado

decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado percebida por ela” (BERGUE 2012, p.31).

Consoante Rocha, Rocha e Duran (2009, p.37), as ações estão relacionadas a processos reflexivos que consideram três elementos: 1. valência: é o valor ou peso atribuído pela pessoa ao que será alcançado por cada alternativa de escolha existente; 2. instrumentalidade: é a análise de como uma escolha se mostra capaz de fazer com que os resultados sejam obtidos, ou seja, é uma estimativa que resulta na percepção da relação entre o desempenho a ser obtido e o alcance dos resultados esperados; 3. expectativa: probabilidade de que certo nível de esforço chegue a um determinado resultado. Assim, para cada alternativa existente a pessoa avalia suas chances de alcançar seus objetivos.

As teorias motivacionais são referências para analisar casos de motivação em grupos de pessoas, não apenas em relação ao ambiente de trabalho, como também em outras áreas da vida. As teorias de Maslow e de Clayton Alderfer são correlatas, uma vez que Maslow serviu de base do estudo deste, sendo considerada mais enxuta, pois possui apenas três níveis. Herzberg propôs uma teoria baseada em fatores higiênicos (ambientais), que não são considerados motivadores, e fatores motivacionais, estes sim capazes de gerar motivação, como o reconhecimento pelo trabalho pelos superiores e colegas.

A teoria X e Y traz em seu bojo dois estilos de gestão que se contrapõem, sendo a teoria X negativa, com imposição pela chefia das decisões, além de considerar as pessoas preguiçosas. A teoria Y possui um modelo de gestão participativa, em que os trabalhadores ajudam na tomada de decisões e são valorizados pela instituição. Para a teoria da expectativa de Vroom, a intensidade do esforço despendido pelo funcionário depende da expectativa em relação ao resultado que pode ser obtido, é uma correlação custo-benefício.

Neste trabalho, estas teorias foram analisadas e verificou-se que elas são aplicáveis em graus diferentes, dependendo do caso a ser considerado e do momento em que ocorrem, aplicando uma em detrimento da outra ou utilizando mais de uma teoria para obter melhores resultados, como, por exemplo, quando há uma troca de chefia, que passa de uma gestão mais tradicional e centralizadora para uma mais moderna e participativa, o que implica em mudanças na motivação, no comportamento, nos relacionamentos e na forma como as pessoas se sentem com

essa alteração, situação esta que ocorre com certa frequência na administração pública.

3 METODOLOGIA

Segundo Fachin *apud* Cesar (2006, p. 01) “o método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo”.

Este trabalho foi desenvolvido em três partes: pesquisa bibliográfica, com busca de referenciais teóricos; aplicação de um questionário aos servidores; e elaboração de um projeto motivacional contínuo.

A pesquisa bibliográfica é parte essencial de um trabalho, pois serve de referencial teórico para análise dos dados coletados, assim como instrumento de comparação com outros estudos já realizados.

O estudo de caso é o tipo de pesquisa utilizado neste trabalho e conforme Fialho e Neubauer Filho (2010, p. 4521), visa proporcionar certa vivência da realidade, tendo por base a discussão, a análise e a busca de solução de um determinado problema extraído da vida real. Segundo Yin (2001, p.19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário com 19 perguntas fechadas, respondido por 26 servidores, para caracterizar a população estudada e quais fatores são considerados como motivacionais ou não, bem como verificar a presença de outros aspectos que podem influenciar na motivação.

4 A ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

O Ministério da Saúde é órgão da Administração Direta Federal, com sede em Brasília e com unidades regionais em todos os Estados da federação. Foi instituído pela Lei nº 1920 de 25/07/1953, que desmembrou o Ministério da Educação e Saúde em dois Ministérios, o da Saúde e o da Educação e Cultura (LIMA e PINTO, 2003).

De acordo com o *site* do Ministério da Saúde, sua missão é "Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania" (site www.saude.gov.br. Acesso em 02/12/2013)

A promulgação da Constituição Federal de 1988 concretizou o Sistema único de Saúde (SUS), posteriormente criado pelas Leis nº 8.080/1990 e 8.142/1990, com o propósito de alterar a situação de desigualdade na assistência à saúde da população, universalizando o acesso ao atendimento, tornando obrigatório o atendimento público e gratuito a qualquer pessoa, independente de classe social, gênero ou etnia (SANTO *et al.*, 2012, p.20). Com a criação do SUS, muitos servidores que faziam parte do MS foram cedidos para os Estados e Municípios, na chamada descentralização.

Conforme Santo *et al.* (2012, p.20), a Lei nº 8.080/90 pode ser considerada um avanço à medida que propôs uma política de recursos humanos hábil a estimular a produtividade e a qualidade do serviço público, direcionada à implantação de uma série de medidas como melhorias das condições de trabalho, recomposição remuneratória, progressão na carreira, entre outros.

A força de trabalho do Ministério da Saúde foi constituída por servidores oriundos dos extintos órgãos do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (Inamps), Fundação das Pioneiras Sociais; Centrais de Medicamentos (Ceme); Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição (Inan); Legião Brasileira de Assistência (LBA); Fundação para a Criança, Infância e Adolescência

(FCBIA) e, mais recentemente, por servidores da Fundação Nacional de Saúde (Funasa).

Com a extinção do INAMPS, em 1993, tornou-se mais evidenciado o processo de descentralização dos servidores para as esferas estaduais e municipais, Distrito Federal e hospitais universitários. Esse processo de cessão acarretou inúmeros problemas para os servidores, como descontentamentos, insatisfação, isolamento, conflitos com servidores de outras esferas e sentimento de abandono (SANTOS, SANTOS e NEOFITI, 2012, p. 31)

O MS possui atualmente 44.462 servidores cedidos a estados, municípios e hospitais e cerca de 6.447 lotados nos Núcleos Estaduais, totalizando mais de 54.000 funcionários de carreira, sem considerar os contratos temporários e terceirizados. Com relação à idade, 10% dos servidores possuem mais de 60 anos, 46% estão acima de 50 anos, 40% possuem mais de 40 anos e apenas 4% estão abaixo dos 40 anos (SANTO *et al.* 2012, p.22).

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Um questionário com 19 perguntas foi aplicado aos 26 servidores que estão lotados no Serviço de Gestão de Pessoas (SEGEP), do Ministério da Saúde, núcleo estadual do Paraná. Desses 26 servidores, 21 são do sexo feminino e 05 do masculino. Quanto à idade, pode-se observar no gráfico abaixo que 54% das pessoas têm mais de 51 anos, enquanto pessoas com idade entre 18 e 40 anos perfazem apenas 23% da população, indicando que existe uma mão-de-obra envelhecida.

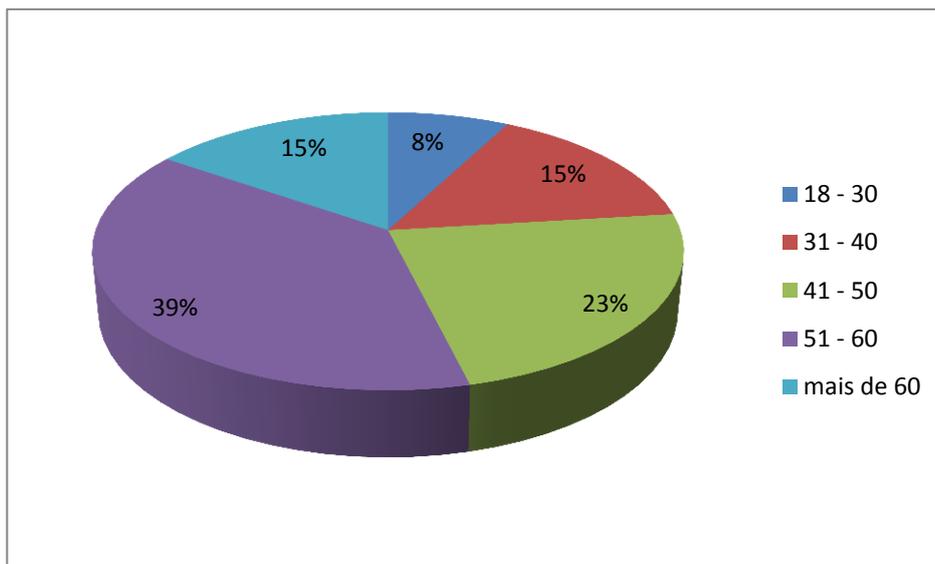


GRÁFICO 01: IDADE
FONTE: o Autor (2013)

Com relação ao grau de escolaridade, 27% possuem especialização, 38% possuem nível superior completo, 12% ensino superior incompleto, 19% ensino médio completo e apenas 01 pessoa possui apenas o nível fundamental completo. Com relação ao cargo, apenas 02 servidores ocupam cargos que exigem nível superior, enquanto os demais são de nível intermediário, apesar de muitos possuírem grau de escolaridade superior ao exigido para o cargo.

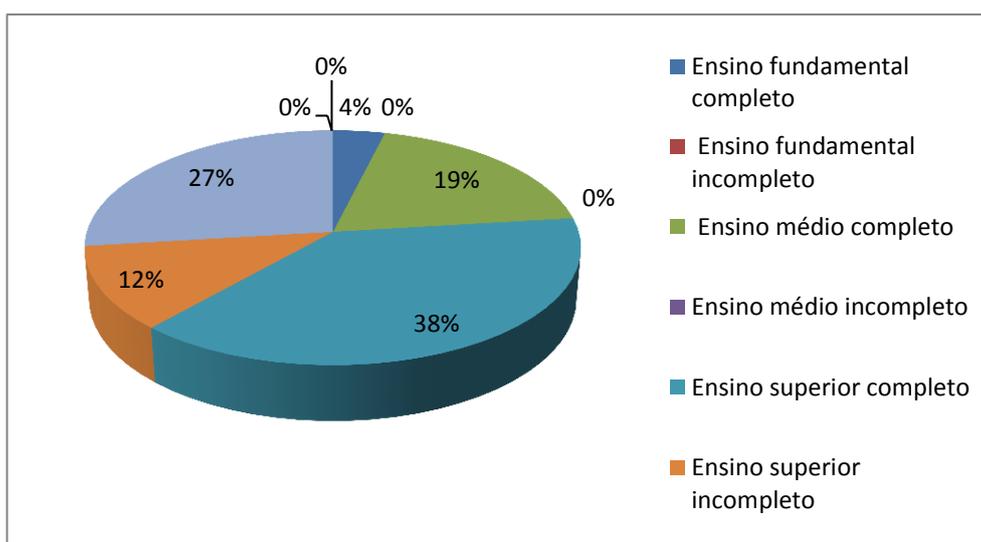


GRÁFICO 02: ESCOLARIDADE
FONTE: o Autor (2013)

Quanto ao tempo de serviço público, 19% possuem mais de 30 anos de serviço público, 46% entre 20 a 30 anos, 8% de 10 a 20 anos, 4% de 05 a 10 anos,

19% de 1 a 5 anos e apenas 01 servidor possui menos de 01 ano de serviço público. Do total de anos de serviço público, tem-se que 12% das pessoas trabalham há mais de 30 anos no SEGEP, 19% de 20 a 30 anos, 12% de 10 a 20 anos, 15% de 05 a 10 anos, 38% de 01 a 05 anos, e apenas 01 servidor que trabalha a menos de 01 ano, conforme gráficos abaixo:

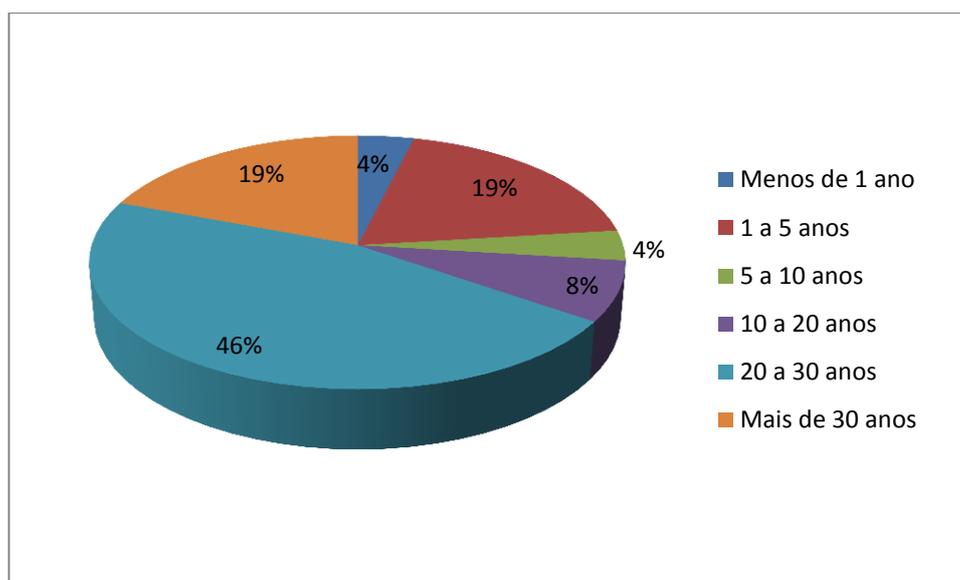


GRÁFICO 03: TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO
FONTE: o Autor (2013)

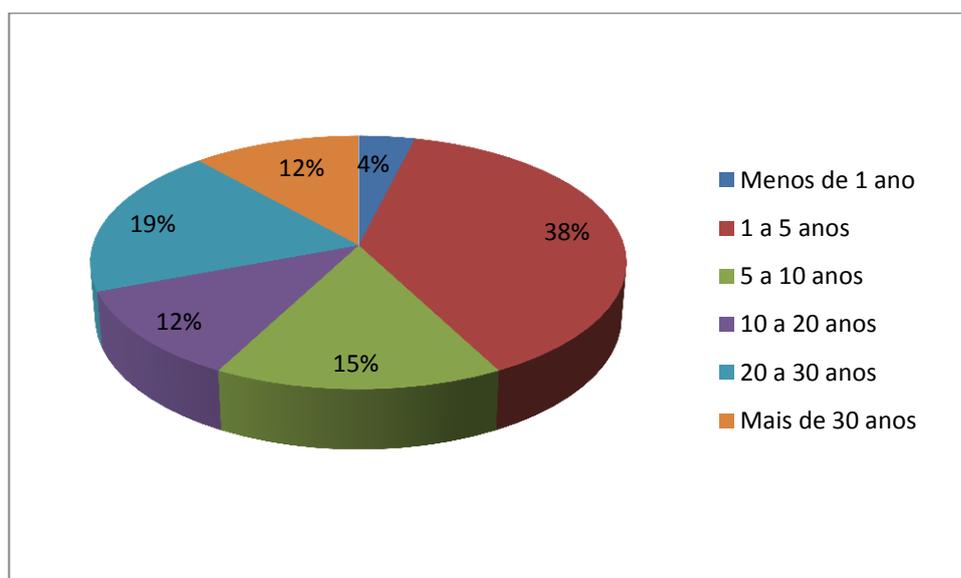


GRÁFICO 04: TEMPO DE TRABALHO NO SEGEP/PR
FONTE: o Autor (2013)

O ambiente de trabalho é considerado ótimo para 8% dos servidores, bom para 73% e regular para 19%. Neste quesito entram aspectos como relacionamento,

clima organizacional, a organização em si, o local de trabalho e suas condições para o desenvolvimento das atividades laborais.

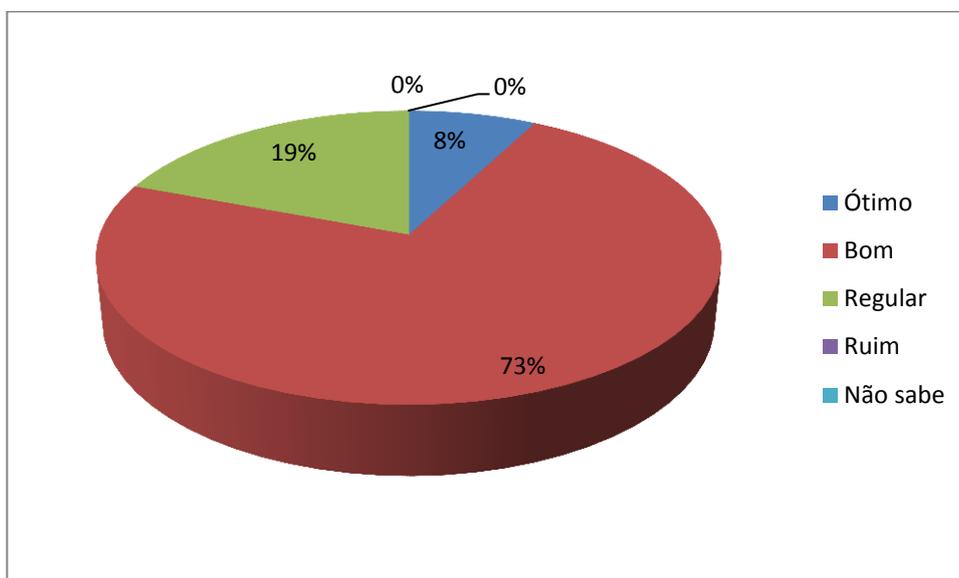


GRÁFICO 05: AMBIENTE DE TRABALHO
FONTE: o Autor (2013)

Com relação à satisfação com o trabalho que realiza, todos disseram estar satisfeitos. Quanto a se sentir reconhecido pelo trabalho que executa, 62% disseram sentir-se reconhecidos, 8% pouco reconhecidos, 11% muito pouco reconhecidos e 15% não sabem. Apenas 01 pessoa disse sentir-se muito reconhecida. Já o retorno do seu trabalho pela chefia foi considerado satisfatório por 69% dos servidores, muito satisfatório para 8%, mesmo índice dos que consideram que o retorno é muito pouco satisfatório e 11% não sabe se é ou não satisfatório.

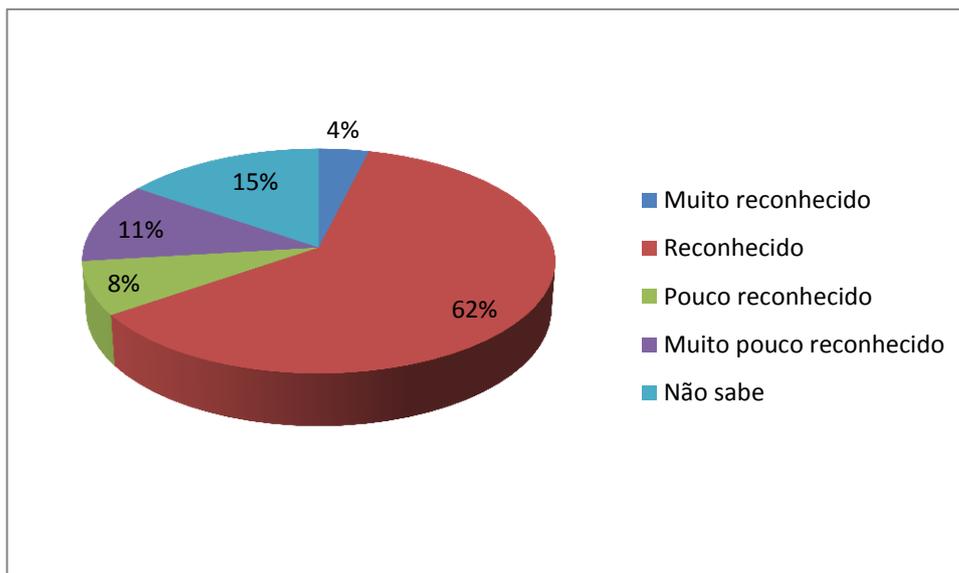


GRÁFICO 06: RECONHECIMENTO PELO TRABALHO EXECUTADO
 FONTE: o Autor (2013)

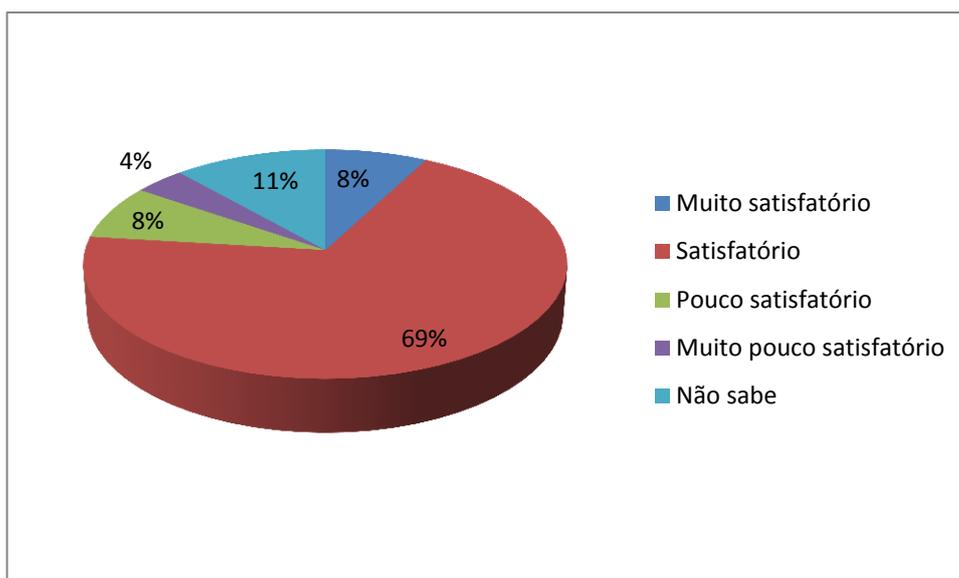


GRÁFICO 07: RETORNO DO TRABALHO PELA CHEFIA
 FONTE: o Autor (2013)

No que concerne a ter autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho, 61% disseram ser satisfatória, ou seja, possuem alguma autonomia para executar seu trabalho, como resolver questões básicas e cotidianas; 27% acreditam que esta autonomia é pouco satisfatória, 8% muito pouco satisfatória e 01 pessoa não soube informar sobre o nível de autonomia que possui.

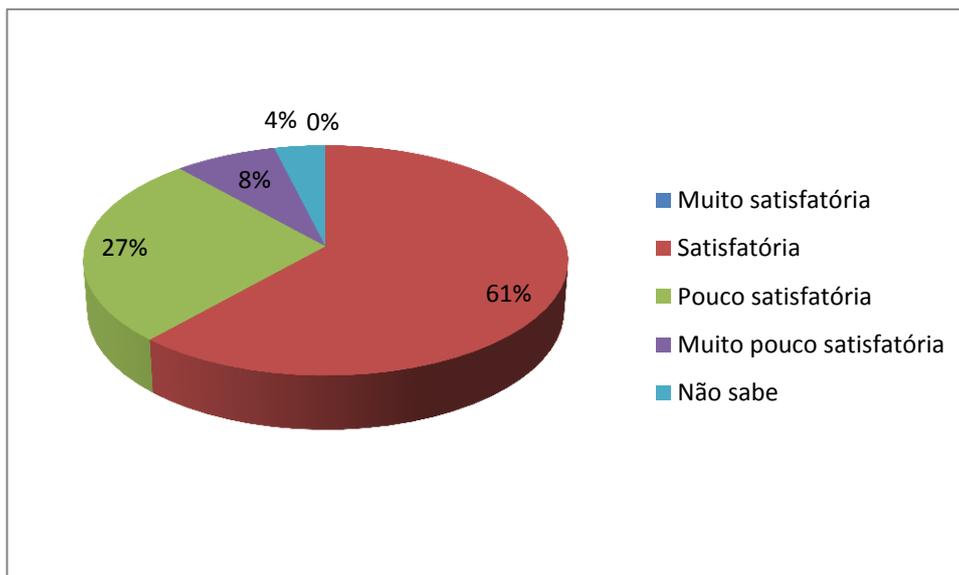


GRÁFICO 08: AUTONOMIA NA EXECUÇÃO DO TRABALHO
 FONTE: o Autor (2013)

Quanto aos critérios utilizados para promoções internas, 42% disseram estar insatisfeitos com tais critérios, pois muitos os consideram injustos, 16% estão pouco satisfeitos, 19% satisfeitos e 23% não sabem como se sentem com relação a tais critérios.

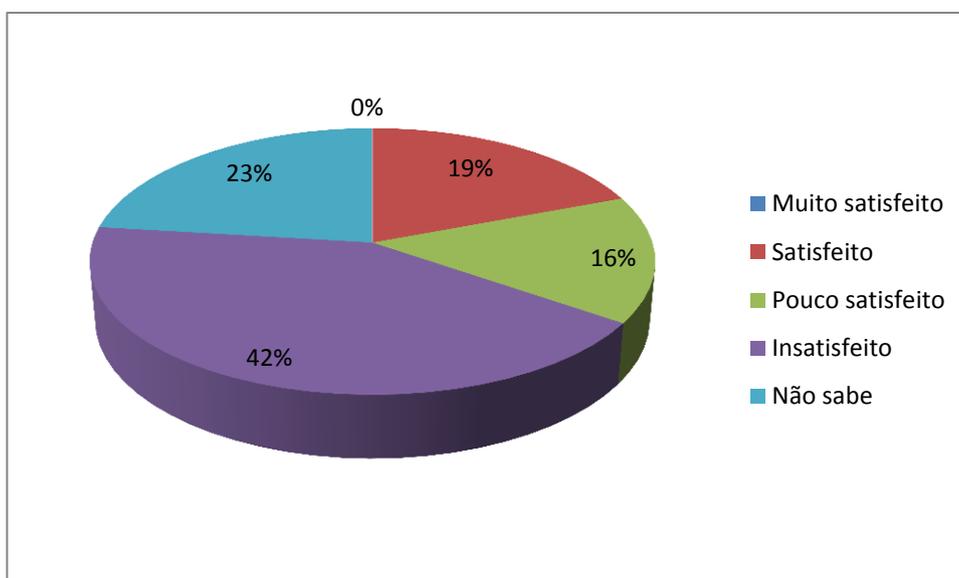


GRÁFICO 09: SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO A CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO
 FONTE: o Autor (2013)

A quantidade de treinamento recebida é considerada satisfatória para 50% dos servidores, pouco satisfatória para 27% e muito satisfatória para 19%. Assim,

mais de 69% dos servidores consideram que recebem treinamentos em quantidade adequada pela instituição.

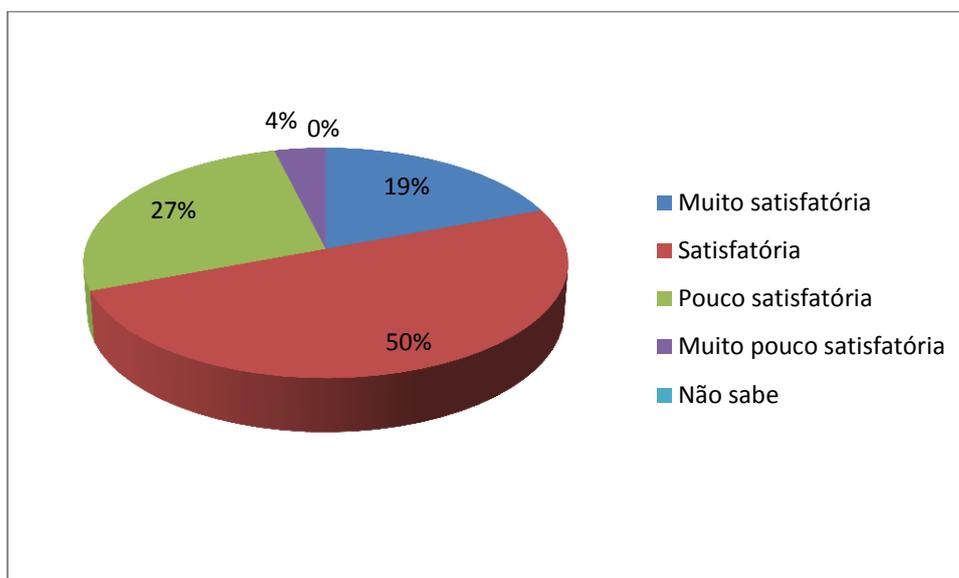


GRÁFICO 10: QUANTIDADE DE TREINAMENTO RECEBIDO
 FONTE: o Autor (2013)

O relacionamento é um aspecto essencial em qualquer local de trabalho, sendo que, no SEGEP/PR, 100% dos servidores consideram que possuem bom relacionamento tanto com os colegas quanto com as chefias. Porém, quanto ao entrosamento entre os colegas no desenvolvimento do trabalho este número não é absoluto, pois 65% disseram ter um bom entrosamento, 23% um ótimo entrosamento e 12% o consideraram regular.

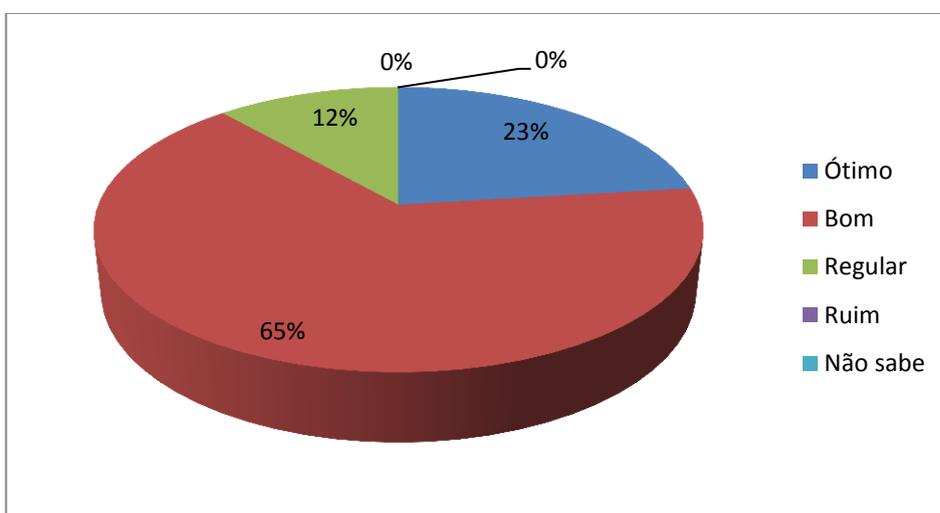


GRÁFICO 11: NÍVEL DE ENTROSAMENTO COM OS COLEGAS
 FONTE: o Autor (2013)

No que se refere ao nível de satisfação em trabalhar no SEGEP, 69% estão satisfeitos, 12% muito satisfeitos, 15% pouco satisfeitos e 01 pessoa não sabe como se sente em trabalhar no SEGEP.

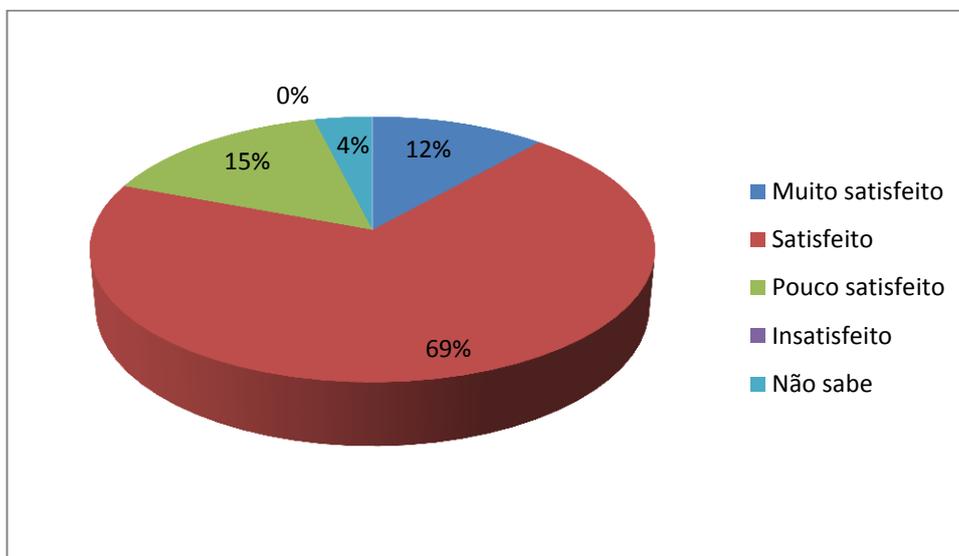


GRÁFICO 12: NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM TRABALHAR NO SEGEP/PR
FONTE: o Autor (2013)

No tocante a motivação, 65% dos servidores relataram que se sentem motivados na maior parte do tempo, 23% de vez em quando, 8% sempre se consideram motivados e 01 servidor respondeu que raramente se sente motivado.

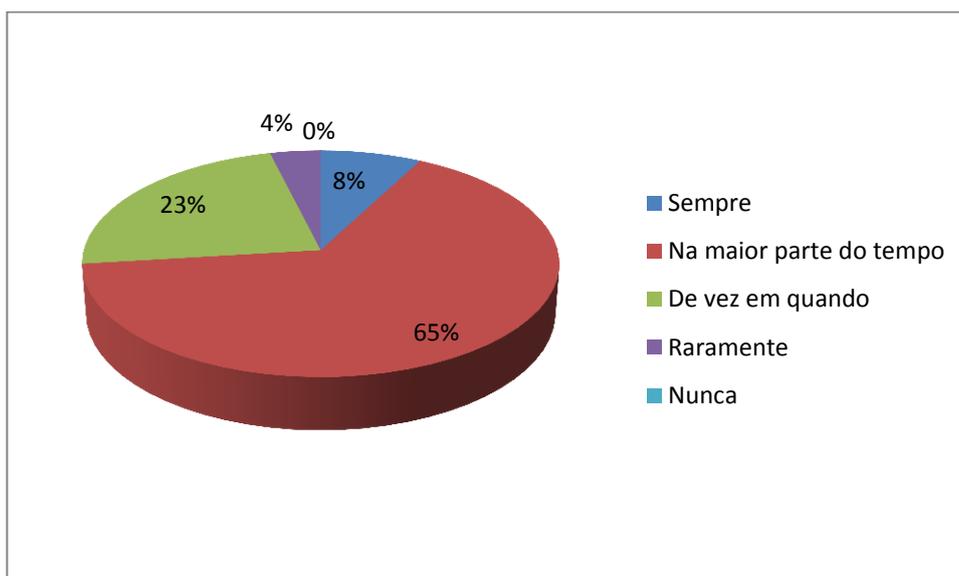


GRÁFICO 13: MOTIVAÇÃO COM O TRABALHO
FONTE: o Autor (2013)

Os fatores que podem ser considerados mais motivadores são as relações interpessoais (30%), a remuneração (23%), as condições de trabalho (15%), o crescimento profissional (10%), as instalações físicas de trabalho (8%), o clima organizacional (7%), o reconhecimento pelo trabalho (5%) e o grau de dificuldade do trabalho (2%).

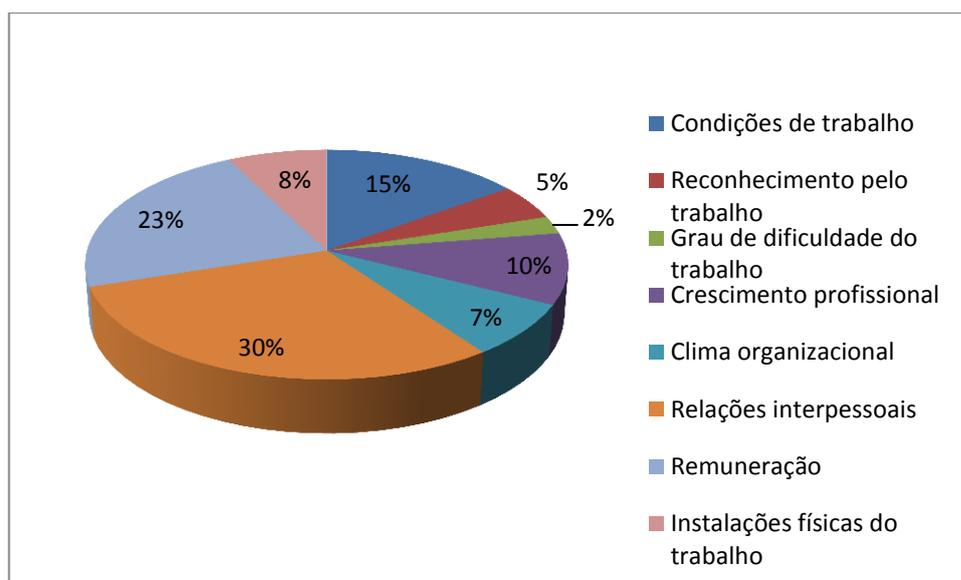


GRÁFICO 14: FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO
FONTE: o Autor (2013)

Já os fatores que mais deixam os servidores desmotivados são a falta de comunicação (37%), a remuneração (20%), o clima organizacional (15%), a falta de reconhecimento (13%), as relações interpessoais (7%), o excesso de trabalho (6%) e a falta de treinamento (2%).

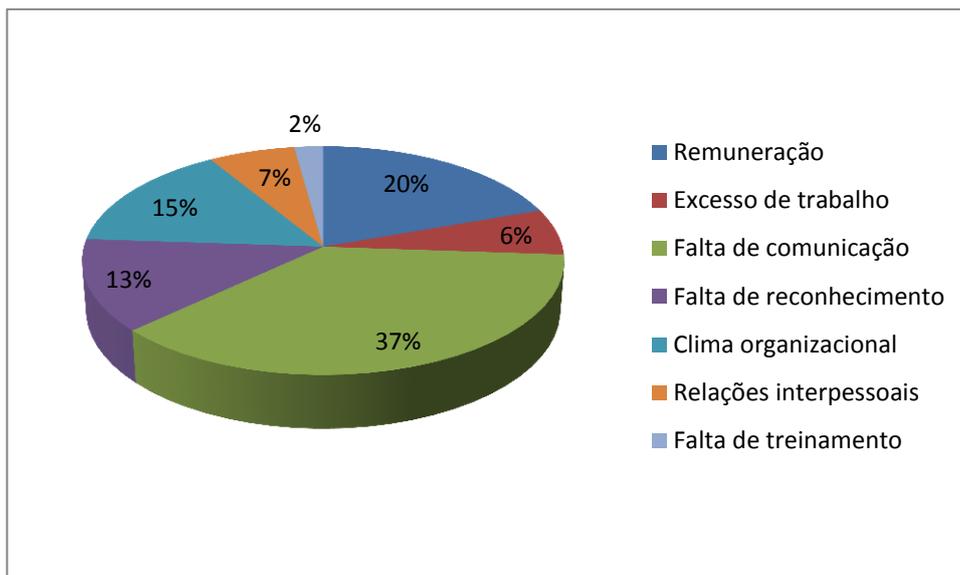


GRÁFICO 15: FATORES DE DESMOTIVAÇÃO NO TRABALHO
 FONTE: o Autor (2013)

No que diz respeito às instalações físicas do local de trabalho, 63% acham que são boas, 25% regulares, 8% ótimas e 4% acham que são ruins.

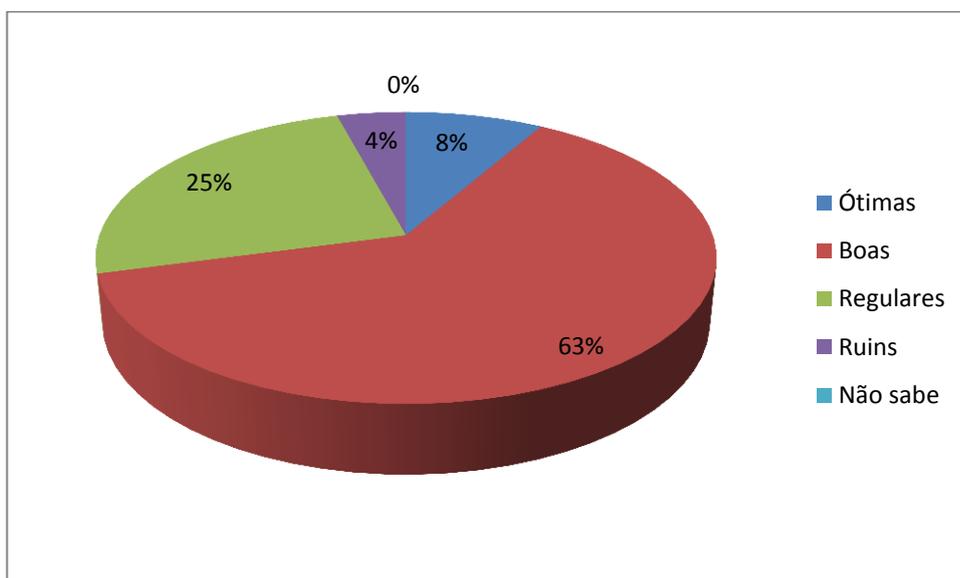


GRÁFICO 16: CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS DO TRABALHO
 FONTE: o Autor (2013)

Pela análise dos gráficos acima se tem um panorama geral de como é composta a força de trabalho do SEGEP/PR do Ministério da Saúde. A maioria dos servidores são do sexo feminino, com idade acima de 51 anos, sendo que as pessoas com idade entre 18 e 40 anos são as que foram admitidas no último concurso, que aconteceu em 2008. Além disso, de acordo com o tempo de serviço

público e tempo de trabalho na área de recursos humanos, é possível visualizar que cerca de 43% estão há pelo menos 10 anos nesse setor.

Para mais da metade dos servidores o ambiente de trabalho, as instalações físicas e o entrosamento com os colegas no desenvolvimento das atividades diárias são considerados bons, e para todos existe um bom relacionamento entre eles com as chefias e com os outros servidores, o que demonstra que há um contentamento com relação a esses critérios, os chamados fatores de manutenção ou higiênicos de Herzberg, que previnem a insatisfação, mas não geram motivação. Porém, conforme Elton Mayo na experiência de Hawthorne, esses aspectos podem ser considerados motivacionais.

O relacionamento com as chefias é considerado bom, o retorno do trabalho pela chefia é considerado satisfatório para 69% dos entrevistados, existe uma autonomia em nível satisfatório para cerca de 61% das pessoas e 62% se sentem reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem. Porém, quando o assunto são os critérios para promoções internas, 42% estão insatisfeitos e apenas 19% satisfeitos, o que pode gerar sentimentos de injustiça e incompetência. Para Herzberg, fatores como o reconhecimento, a forma de desenvolvimento dos trabalhos, a realização e a ascensão são tidos como motivacionais.

A motivação está presente na maior parte do tempo para 65% das pessoas e ninguém relatou nunca estar motivado, o que indica que alguma motivação sempre existe nessa população. Os fatores que mais motivam são as relações interpessoais, a remuneração e as condições de trabalho, o que reafirma a teoria de Elton Mayo. Entretanto, fatores que são considerados motivacionais por Herzberg, o são para apenas 17% dos servidores.

Em contrapartida, os fatores que mais causam sentimentos de desmotivação são a falta de comunicação e a remuneração, esta considerada baixa por muitos servidores quando comparada com outros órgãos do Poder Executivo que exigem o mesmo nível de instrução e realizam atividades muito parecidas.

Comparando os dados obtidos com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, pode-se presumir que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais estão satisfeitas, enquanto a necessidade de estima, ligada ao reconhecimento por suas ações, não está totalmente suprida em todos os servidores, pois a falta de reconhecimento pelo trabalho é um fator desmotivador para 13% das pessoas e o sentir-se reconhecido pelo trabalho que executa é

apenas satisfatório para 62%. Quanto à autorrealização, esta não pode ser alcançada enquanto não satisfeita a de estima, e não se pode afirmar que os servidores estão realizados com seu trabalho, apesar de 65% se sentirem motivados com suas atividades laborais e 69% estarem satisfeitos em trabalhar no SEGEP/PR.

Entretanto, para Clayton Alderfer, autor da Teoria ERC, os níveis propostos por Maslow não são tão rígidos quanto a preencher uma necessidade sem a anterior estar satisfeita. Para ele, muitas vezes pode haver sobreposição de fases, havendo a entrada em outro estágio sem satisfazer o anterior (ROCHA, ROCHA e DURAN, 2009, p. 31).

Apesar de mais da metade dos servidores relatarem estar satisfeitos com o trabalho, sentirem-se motivados e reconhecidos, esse nível de contentamento pode ser melhorado com um programa de treinamento contínuo, que ajude a suprir as deficiências que podem ocorrer no dia-a-dia.

5 PROPOSTA

Perry (1982, citado por Carvalho, 2012, p. 37), propõe algumas variáveis que são consideradas relevantes para motivar o servidor público, como as características individuais, características do trabalho, características do ambiente de trabalho e características do ambiente externo, sendo necessário afetar alguma destas variáveis para afetar a motivação.

Consoante Paarlberg, Perry e Hondeghem (2008, *apud* Carvalho, 2012, p. 37), as seguintes estratégias seriam relevantes para motivar o comportamento do servidor público: integrar motivação nos processos pessoais de recursos humanos; criar e transmitir significado e finalidade ao trabalho; criar um ambiente de trabalho que sirva de apoio; integrar o ideal de servir ao público na missão e estratégia da organização; criar uma autenticidade social para o serviço público; e prover oportunidades para experiências de desenvolvimento das pessoas.

Conforme Carvalho (2012, p. 44), o funcionário executará suas tarefas com maior contento e maior produtividade na medida em que unir os meios adequados de produção, conhecimento, bom ambiente de trabalho e motivação. Logo, para implantar um projeto motivacional são necessárias mudanças de atitude, de comportamento e de valores organizacionais, transformando a cultura organizacional e agregando valor às pessoas.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Com base nos dados coletados com os servidores do SEGEP/PR, e fazendo uma relação entre os fatores considerados motivadores e desmotivadores, percebe-se que as relações humanas, a comunicação entre os servidores e da chefia com estes, a remuneração, o reconhecimento profissional, as condições de trabalho e o clima organizacional são considerados os mais relevantes, devendo ser dada maior atenção a eles quando do desenvolvimento de um projeto motivacional.

Em vista disso, propõe-se um projeto motivacional baseado nas seguintes premissas:

1. Valorização do servidor público por meio de políticas de incentivo salarial, de desenvolvimento de habilidades, de descentralização de conhecimentos e realização de treinamentos efetivos, que tenham a ver com o trabalho realizado;
2. Utilização do *feedback* como medida de retorno do esforço empenhado e das metas atingidas, para que se possa mensurar o desempenho;
3. Desenvolvimento de meios de comunicação para que se crie uma estratégia em que as situações vividas possam ser discutidas entre todos e assim encontrar uma solução mais adequada, integrando os servidores com as necessidades diárias;
4. Criação de um ambiente agradável de convivência, permitindo às pessoas conversar, interagir, ouvir música, ter uma pausa no meio de expediente para relaxar;
5. Compartilhar os resultados obtidos com todos, não apenas com seu grupo de trabalho, para que tenham ciência das atividades que estão sendo desenvolvidas e como está o retorno sobre elas;
6. Obter o comprometimento de todos, divulgando a missão da instituição e do setor, estabelecendo equivalência entre estes e os valores pessoais de cada um;
7. Valorização dos servidores mais antigos do setor;
8. Criação de um programa de recompensas.

Este projeto, denominado Motivação de Pessoal, tem como proposta a integração de todos os servidores para, juntos, deliberarem sobre as questões motivacionais que consideram mais adequadas para suprir suas necessidades com relação ao serviço bem como melhorar seu ambiente de trabalho, sendo composto pelas seguintes fases:

1. Sensibilização dos servidores e chefias;
2. Instituição de uma comissão para executar o projeto;
3. Realização de levantamentos para verificar as melhorias que necessitam ser feitas;
4. Implementação das ações para aumento da motivação;
5. Avaliação dos resultados

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Este projeto seguirá as seguintes fases de implantação:

Fase 01: Sensibilização dos servidores e chefias

Para colocar este projeto em prática, primeiramente se faz necessária uma reunião com os gestores do SEGEP/PR para demonstrar os resultados obtidos e explicar o que é o Projeto Motivação de Pessoal, a necessidade de ter um projeto desse tipo, como será o seu desenvolvimento, seus objetivos, o tempo gasto pelos servidores para participarem, quais as melhorias que podem acontecer no setor e quais os resultados esperados.

Esta reunião com as chefias é importante para conscientizá-las do seu papel fundamental no aprimoramento dos servidores, pois devem envolvê-los com os objetivos da instituição e do setor, mobilizá-los a darem o melhor de si e de suas habilidades e incentivar a criatividade, para que desenvolvam um efetivo comprometimento com a organização.

O segundo passo será a chefia marcar uma conversa com todos os servidores para demonstrar-lhes os resultados obtidos com o questionário aplicado sobre a motivação, analisando em conjunto a situação motivacional do setor e explanando sobre o projeto Motivação de Pessoal, seus objetivos, resultados esperados e benefícios que trará a todos.

Fase 02: Instituição da Comissão da Motivação

Para o sucesso deste projeto, é importante a participação de todos os servidores, e para o projeto ser colocado em prática é necessária a deliberação sobre a formação da Comissão da Motivação, que terá como atribuições colocar este projeto em execução, acompanhar e mensurar os resultados encontrados.

Esta comissão será formada por 03 servidores do setor, que podem ser eleitos ou as pessoas podem manifestar sua vontade em participar voluntariamente. Também será definido o local em que a Comissão se reunirá bem como a frequência. Sugere-se que seja realizada uma reunião por semana, porém esse número pode variar dependendo da necessidade.

A comissão terá um correio eletrônico próprio para facilitar a comunicação com todos, bem como sempre deverá estar à disposição para ouvir as pessoas, tirar suas dúvidas, explicar o projeto, receber críticas, elogios e sugestões, formando assim um canal de comunicação.

Após a definição da composição da Comissão da Motivação, esta se reunirá para analisar este projeto e começar a executá-lo.

Fase 03: Realizar levantamento da situação atual do ambiente de trabalho

Nesta fase, a Comissão da motivação realizará um levantamento sobre a atual situação do ambiente de trabalho, verificando quais mudanças se fazem necessárias no ambiente físico do setor, como verificar qual o melhor arranjo espacial e das pessoas, dispendo as mesas de forma que permitam contato entre os servidores, determinando em que lugar devem ser colocados os armários, qual o melhor espaço para circulação pelo setor, enfim, determinar o melhor arranjo para que todos possam sentir-se confortáveis no trabalho.

Também é importante verificar como estão os equipamentos e objetos utilizados rotineiramente, como computadores, impressoras, máquinas de fotocópias, canetas, corretivo líquido, pastas, latas de lixo, entre outros, para que tudo esteja em perfeito funcionamento para a execução do trabalho.

Do mesmo modo, elaborar um mapeamento dos processos realizados e qual o seu trâmite dentro do serviço é necessário para verificar quais setores internos (atendimento, cadastro, legislação, pagamento e capacitação) estão envolvidos bem como as atividades que cada servidor desenvolve, analisando as perdas nos processos de trabalho, elaborando um fluxo coeso e enxuto, diminuindo a burocracia e dando mais agilidade e eficiência nas demandas do setor.

Fase 04: Implementação das ações para aumento da motivação

Esta fase é a que contempla mais itens para desenvolvimento, uma vez que um projeto de motivação deve envolver vários aspectos relacionados ao setor e aos servidores.

Primeiramente, é essencial conhecer quais são a missão e a visão da organização para que ocorra a identificação do servidor com a instituição, para que este possa entender qual o seu papel e a importância do seu trabalho. Da mesma

forma, é importante que o Setor de Gestão de Pessoas também tenha sua missão, a qual será definida pela Comissão em conjunto com os gestores do setor.

O Ministério da Saúde adota o modelo de Gestão de Pessoas por Competência, e a Comissão da Motivação deve apoiar e ajudar os gestores a implantá-lo, pois é importante analisar as habilidades e experiências profissionais de cada servidor para alocá-lo em um serviço que esteja de acordo com suas capacidades e conhecimentos.

A Comissão deve realizar reuniões periódicas com as chefias para esclarecer a necessidade e a importância de dar um *feedback* adequado aos seus funcionários, bem como reconhecer quando um trabalho é bem feito e o empenho do servidor em realizá-lo. Além disso, explicar a importância da descentralização das decisões e da delegação de funções, dando autonomia para que problemas corriqueiros possam ser resolvidos por todos, pois é preciso demonstrar confiança nas pessoas, acreditar que elas são capazes, orientando, treinando e compartilhando conhecimento e experiências.

Também é importante realizar reuniões das chefias com os funcionários para compartilhar os resultados obtidos a fim de que todos tenham ciência das atividades que estão sendo desenvolvidas e como está o retorno sobre elas. Igualmente, as situações e os problemas podem ser discutidos entre todos, para juntos encontrar uma solução mais adequada e equilibrada, integrando os servidores com as necessidades diárias e criando um canal de comunicação.

É fundamental realizar treinamentos para ajudar as pessoas a se qualificarem e a desenvolver suas habilidades pessoais, como palestras sobre a importância dos relacionamentos interpessoais, e também realizar cursos que estejam diretamente ligados ao trabalho desenvolvido, como folha de pagamento, cadastro adequado dos servidores, sistemas de uso diário (Sipar, Siape, Siarh, Sisac, Siref), legislação, entre outros, para que a realização do trabalho seja otimizada.

A criação de um ambiente agradável de convivência, que permita às pessoas conversarem, interagirem, ouvir música, ver televisão, ler revistas ou livros, fazer ginástica laboral, desfrutar de uma pausa no meio de expediente para relaxar é um modo de valorizar o servidor, proporcionando bem estar e criando vínculos entre as pessoas.

Uma política salarial mais congruente com as atividades desenvolvidas e sem tantas disparidades entre os órgãos do Poder Executivo seria o ideal, porém isso só é

possível a longo prazo e com interferências dos sindicatos e previsão orçamentária. Como o projeto propõe um plano mais real e a curto e médio prazos, a proposta é criar um programa de recompensas de acordo com o desempenho do servidor e da sua equipe que não esteja ligado a recompensas financeiras.

Assim, o programa de recompensas serve para evidenciar o bom trabalho desenvolvido, e abrange: reconhecimento público na forma de elogios; folgas, que podem ser de meio expediente ou do dia inteiro; flexibilização do horário de trabalho; e rodízio de gratificações, para que todos tenham o prazer de receber o benefício e tenham ciência da responsabilidade envolvida.

Fase 05: Avaliação dos resultados

Avaliar os resultados obtidos é uma medida que deve ser realizada ao longo do desenvolvimento do projeto, não apenas quando do seu término, para garantir o seu sucesso. Assim, a Comissão da Motivação realizará periodicamente uma análise para verificar se estão ocorrendo as mudanças esperadas, realizando as intervenções que se façam necessárias, revisando e adequando o projeto às dificuldades encontradas para que o resultado pretendido seja alcançado.

A avaliação pode ser feita por meio de reuniões periódicas, para discussão dos problemas que estão ocorrendo e para sugestões de melhorias, ou pela aplicação de questionários, que pode ser feita por via eletrônica, como email ou software gratuito, ou em papel. Tanto na utilização do software quanto do papel, não é preciso a identificação do servidor, que assim pode manifestar livremente sua opinião sem sofrer retaliação.

Além disso, os resultados obtidos com a aplicação do questionário utilizado para o diagnóstico da situação neste trabalho podem servir de referencial para confrontar com os dados coletados após a implantação inicial do projeto, para verificar se há ou não avanços na motivação dos servidores.

5.3 RECURSOS

Os recursos necessários para a execução deste projeto são:

- Recursos humanos: para compor a Comissão da Motivação serão necessários 03 servidores, sem limite de idade nem tempo de trabalho no SEGEP/PR, porém seria ideal que pelo menos 01 servidor fosse novo no SEGEP e no serviço público (com menos de 05 anos), e 01 que estivesse há mais tempo no setor (cerca de 10 a 15 anos), o que viabilizaria uma boa troca de conhecimentos, com o servidor novo oferecendo suas experiências no setor privado e o mais antigo relatando as tentativas anteriores e as falhas que ocorreram, permitindo que o projeto seja mais assertivo e congruente com a realidade do local. Ter um número ímpar de 03 servidores na comissão se faz necessário em caso de desempate nas votações que podem ocorrer.

- Recursos financeiros e materiais: este projeto está organizado de forma que não necessite de recursos financeiros exclusivos para sua execução. O dinheiro necessário para a realização dos cursos pode advir do orçamento da capacitação, setor responsável por organizar a educação permanente do SEGEP/PR. Para isso, faz-se necessária uma reunião com o responsável por este setor para que inclua no seu planejamento cursos que colaborem com o desenvolvimento deste projeto.

Os recursos utilizados nas reuniões como papéis, canetas, lápis, *notebook*, projetor multimídia, cavalete com *flip-chart*, máquina fotográfica, café e água serão os que o SEGEP/PR já possui.

Para a montagem do espaço coletivo para convivência, pode-se utilizar objetos já existentes no setor como televisores, aparelhos de DVD e computadores. Os servidores também podem fazer doações de livros e revistas para montar uma mini biblioteca ou de outros objetos que acreditem ser adequados.

- Instalações: o espaço físico para a realização das reuniões da comissão, e desta com os servidores será no próprio Setor de Gestão de Pessoas, que possui uma sala ampla que não está sendo utilizada por nenhum servidor e onde ficam apenas materiais arquivados. As reuniões com as chefias serão realizadas em suas próprias salas.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados com a implantação do projeto Motivação de Pessoal são:

- Melhoria do clima organizacional;
- Aperfeiçoamento da comunicação entre os servidores e das chefias com estes;
- Valorização dos servidores;
- Aumento da autoestima;
- Aumento da produtividade e eficiência;
- Comprometimento com a instituição e com o grupo de trabalho;
- Formação de equipes de trabalho mais unidas e fortes;
- Disseminação do conhecimento e descentralização das atividades.

Para acompanhar se estes resultados estão sendo encontrados, serão utilizados os meios já descritos na Fase 05 de implantação (Avaliação dos resultados), ou seja, reuniões e aplicação de questionários por meio eletrônico ou em papel, comparando com os resultados encontrados no questionário que foi aplicado para realizar o diagnóstico da situação neste trabalho.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Todo projeto sugere uma mudança, e o projeto Motivação de Pessoal exige tanto mudanças internas das pessoas como do ambiente de trabalho, o que pode gerar conflitos e resistências das pessoas em adotá-lo.

Consoante Bergue (2012, p. 66), “a mudança constitui fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde esforços adaptativos, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização”.

Para que este seja um projeto consistente, que consiga a obtenção de resultados efetivos, é necessário haver o interesse na mudança, que as pessoas estejam comprometidas em realmente se esforçar para mudar, transformando a

organização e a si próprios. Para lidar com estas resistências, o diálogo é uma peça fundamental, pois através dele pode-se expor opiniões, sanar dúvidas, levantar questionamentos, entre outros.

Uma explanação cuidadosa e detalhada deste projeto em suas fases iniciais também é de grande importância para que todos saibam o por que desta iniciativa, como vão se operacionalizar as mudanças, os benefícios e vantagens que serão agregados não somente à instituição, mas principalmente às pessoas.

Para diminuir as resistências à mudança que podem ocorrer, a Comissão da Motivação terá um canal de comunicação para que todos possam sentir-se à vontade para dialogar, expor opiniões, tirar dúvidas, dar sugestões, entre outros assuntos que se fizerem necessários. Esse canal de comunicação poderá ser por correio eletrônico, caso haja a necessidade de formalização, ou pessoalmente.

A operação do projeto também não pode ocorrer de forma lenta, deve ser dinâmica para que os servidores percebam as modificações ocorrendo. Também é importante que os resultados sejam divulgados conforme vão surgindo, não somente ao final do projeto, para que as pessoas se sintam mobilizadas a transformar cada vez mais o ambiente.

O comprometimento das chefias é um fator determinante para o sucesso deste projeto, por isso os gestores devem estar envolvidos nele e conscientes do seu papel, pois líderes comprometidos são essenciais para as pessoas entenderem a importância que possuem nesse processo de mudanças, e para amenizar as inseguranças que podem ocorrer neste caminho. Para isso, a Comissão da Motivação deve realizar reuniões periódicas com os chefes para demonstrar-lhes o progresso do projeto e quais resultados já foram obtidos, para que eles também se sintam motivados em continuar com o projeto, e assim melhorar o desempenho, a eficiência e a motivação no setor.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a realizar um estudo de caso sobre o nível motivacional dos servidores lotados no Serviço de Gestão de Pessoas, Núcleo Estadual do Paraná, do Ministério da Saúde, analisando os resultados encontrados, confrontando-os com as teorias motivacionais, bem como propôs um projeto motivacional para elevar a autoestima, o comprometimento e o desempenho destas pessoas.

Ao realizar o diagnóstico da situação, verificou-se que para mais de 65% dos servidores o seu trabalho é considerado motivador, as relações humanas são consideradas boas, assim como o clima organizacional, porém questões como a comunicação, a remuneração, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, as condições de trabalho são pontos que merecem atenção e que podem ser melhorados para criar um ambiente de mais cumplicidade e harmonia.

A motivação, por ser um sentimento intrínseco, só depende da pessoa, entretanto fatores ambientais podem ajudá-la a se desenvolver, como as relações interpessoais, o comprometimento da organização, o sentir-se valorizado, proporcionando assim uma sensação de bem estar que faz com que a pessoa se sinta parte daquela instituição e assim queira dar o seu melhor, formando equipes de trabalho eficientes e ágeis, cujo resultado coletivo é superior ao desenvolvido individualmente.

Para que um projeto motivacional obtenha sucesso, é mister obter o envolvimento de todos, principalmente das chefias, pois líderes comprometidos com o seu local de trabalho, e mais ainda com seus funcionários, conseguem bons resultados através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento das pessoas e criando harmonia no grupo.

O projeto Motivação de Pessoal tem como objetivo alavancar a motivação dos servidores por meio da participação de todos, propondo mudanças no ambiente físico de trabalho, no clima organizacional, no comprometimento das pessoas e no bem estar coletivo, por meio de propostas de valorização do servidor, do desenvolvimento de meios de comunicação eficazes, da utilização de *feedback*, do compartilhamento de resultados e conhecimentos, da criação de um programa de

recompensas que não está baseado em dinheiro, da realização de treinamentos e palestras motivacionais, entre outros.

Este projeto é totalmente flexível, podendo ser moldado de acordo com as situações vividas e das necessidades que vão surgindo, mas é de extrema importância que seja implementado pela instituição, pois a base do serviço público são as pessoas que nele trabalham, não as leis que o regulamentam.

É preciso mudar a forma como as pessoas enxergam o seu local de trabalho, e mais ainda no serviço público, onde as pessoas convivem por muitos anos umas com as outras e muitas vezes no mesmo local, o que torna as relações pessoais muito próximas e resistentes a mudanças.

Assim, é necessário quebrar paradigmas e mudar regras antigas para que o novo possa surgir para melhorar as relações pessoais, aumentando a eficiência, a agilidade, o desenvolvimento e a produtividade do trabalho.

7 REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 2º edição. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES; UAB, 2012.

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. 2º edição. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES; UAB, 2012.

BRASIL: Ministério da Saúde. Disponível em: <http://portalsaude.saude.gov.br/portalsaude/index.html>. Acesso em 14/11/2013.

BRASIL: Governo Federal. **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo**. Relatório da OCDE. Brasil, 2010. Disponível em: <http://www.oecd.org/brazil/>. Acesso em 11/11/2013.

BUENO, M. As teorias da motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**. Catalão, vol 06, 1º semestre, 2002. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf. Acesso em 02/11/2013.

CARVALHO, G. B. **Como motivar os funcionários públicos: o caso dos peritos do Instituto Nacional de Criminalística**. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10087/merged_document_4.pdf?sequence=1. Acesso em 14/12/2013.

CESAR, A. M. R.V. Método do estudo de caso ou método do caso? Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em administração. **Revista eletrônica Mackenzie de casos**. São Paulo, vol 01, nº 01, 2005. Disponível em: http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf. Acesso em 06/12/2013.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 4º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FIALHO, J. T.; NEUBAUER FILHO, A. **O estudo de caso dirigido como metodologia de pesquisa para a Educação à Distância (EAD)**. Disponível em: http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/644_503.pdf. Acesso em 06/12/2013.

FRAGA, L. D. Motivação nas organizações. **Revista da Faculdade Católica de Uberlândia**. Uberlândia, v. 03, n. 05, jan/jul de 2011. Disponível em: <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>. Acesso em 31/10/2013.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, Set/Out. 2003. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>. Acesso em 29/10/2013.

LIMA, A. L. G. S.; PINTO, M. M. S. Fontes para a história dos 50 anos do Ministério da Saúde. **História, ciências, saúde – Manguinhos**. Vol 10, p. 1037 a 1051, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/hcsm/v10n3/19311.pdf>. Acesso em 12/11/2013.

PEREIRA, B. BRASIL: Plano Diretora da Reforma do Aparelho de Estado. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em 12/11/2013.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**. Ponta Grossa, v. 04, n. 01, 2012. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/rbqv/article/view/1195/801>. Acesso em 02/11/2013.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira**. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós graduação em Administração. Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo_padua_carvalho.pdf. Acesso em 06/11/2013

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas de motivação. **Caderno de Administração**. São Paulo, vol. 05, n. 01, 2011. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781>. Acesso em 02/11/2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROCHA, E.; ROCHA, K.; DURAN, C. **Gestão de Pessoas: motivação, equipes e liderança**. 2º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTO, E.M.; MARCOLINO, H.; MARTINS, S.; SANTOS, R. A.; SANTOS, D. O. M.; NEOFITI, R. M.; GOMES, P. M. Reestruturação remuneratória e recomposição da força de trabalho: ações para a democratização das relações de trabalho no Ministério da Saúde. **Gestão de Pessoas: valorização, saúde e democratização das relações de trabalho**, Brasília, Ministério da Saúde, p. 19 a 27, 2012.

SANTOS, R. A., SANTOS, D. O. M.; NEOFITI, R. M. A descentralização de servidores para o SUS estadual, municipal e do Distrito Federal: um desafio para a democratização das relações de trabalho. **Gestão de Pessoas: valorização, saúde e democratização das relações de trabalho**, Brasília, Ministério da Saúde, p. 31 a 36, 2012.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores efetivos lotados no Serviço de Gestão de Pessoas do Núcleo Estadual do Paraná, Ministério da Saúde.

Este questionário é parte complementar de um estudo sobre motivação que servirá de base para o meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração Pública. As respostas a este questionário serão analisadas conjuntamente, preservando a confidencialidade das respostas individuais.

1. Sexo

Feminino Masculino

2. Idade

- 18 – 30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 – 50 anos
- 51 – 60 anos
- mais de 60 anos

3. Escolaridade:

- Ensino fundamental completo
- Ensino fundamental incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino superior completo
- Ensino superior incompleto
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. Há quanto tempo está no Serviço Público?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- Mais de 30 anos

5. Há quanto tempo trabalha no SEGEP?

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

6. Você está satisfeito com o trabalho que realiza?
- Sim
 - Não
7. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?
- Muito reconhecido
 - Reconhecido
 - Pouco reconhecido
 - Muito pouco reconhecido
 - Não sabe
8. A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é:
- Muito satisfatória
 - Satisfatória
 - Pouco satisfatória
 - Muito pouco satisfatória
 - Não sabe
9. Como você se sente com relação aos critérios utilizados para promoções internas?
- Muito satisfeito
 - Satisfeito
 - Pouco satisfeito
 - Insatisfeito
 - Não sabe
10. A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:
- Muito satisfatória
 - Satisfatória
 - Pouco satisfatória
 - Muito pouco satisfatória
 - Não sabe
11. Com relação ao retorno do seu trabalho pela chefia, você acha que é:
- Muito satisfatório
 - Satisfatório
 - Pouco satisfatório
 - Muito pouco satisfatório
 - Não sabe
12. Você possui bom relacionamento com seus colegas e superiores?
- Sim, com todos
 - Sim, mas só com colegas
 - Sim, mas só com os superiores
 - Não, com ninguém

13. No desenvolvimento do seu trabalho, como é o entrosamento entre os colegas?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sabe

14. Você se considera motivado com o trabalho?

- Sim, sempre
- Sim, na maior parte do tempo
- De vez em quando
- Raramente
- Nunca

15. Qual o fator que mais o motiva no trabalho (pode marcar mais de 1 item)

- Condições de trabalho
- Reconhecimento pelo trabalho
- Grau de dificuldade do trabalho
- Crescimento profissional
- Clima organizacional
- Relações interpessoais
- Remuneração
- Instalações físicas do trabalho

16. Qual o fator que mais o desmotiva no trabalho (pode marcar mais de 1 item)

- Remuneração
- Excesso de trabalho
- Falta de comunicação
- Falta de reconhecimento
- Clima organizacional
- Relações interpessoais
- Falta de treinamento

17. Como você se sente em trabalhar no SEGEP/PR?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Muito pouco satisfeito
- Não sabe

18. Como você considera o seu ambiente de trabalho:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não sabe

19. Como são as instalações físicas do seu ambiente de trabalho?

- Ótimas
- Boas
- Regulares
- Ruins
- Não sabe

Obrigada pela colaboração!