

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GILIANE SANFELICE LEHMKUHL

GESTÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
LOTADOS NA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ

CURITIBA
2013

GILIANE SANFELICE LEHMKUHL

GESTÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS
LOTADOS NA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ

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: Prof. Farley S. M. Nobre

CURITIBA
2013

A todos que acreditam que a Educação à Distância pode ser um meio de disseminação do conhecimento com qualidade e que sabem dos esforços realizados para que esta modalidade de ensino cresça e seja valorizada no Brasil.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à UFPR e à UAB por esta parceria que proporcionou conhecimentos de valor inestimável a tantas pessoas, em busca de seres humanos mais preparados para que a Gestão Pública seja realizada com qualidade no Brasil.

Agradeço também às minhas tutoras à distância, Margareth Aparecida Leite e Patricia Margarete Rocha Borges, por estarem sempre disponíveis para tirar dúvidas e colaborar na construção do conhecimento adquirido, e aos tutores presenciais por todo o auxílio na aplicação das provas. Estendo os agradecimentos ao professor orientador Farley S. M. Nobre, pela orientação e ajuda no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.

Meu especial agradecimento aos meus colegas de trabalho da PROEC, por responderem ao questionário proposto e se mostrarem sempre interessados em ver os frutos desta pesquisa, buscando um ambiente de trabalho melhor e mais motivador para todos.

Por fim, agradeço à minha família por me apoiar na busca deste objetivo e estar sempre presente, torcendo por minha conquista do grau de Especialista em Gestão Pública.

"A motivação é como alimento para o cérebro, você não pode ter o suficiente em uma refeição. A motivação precisa de recargas contínuas e regulares para nutrir a fundo e transformar um ser humano em um vencedor." (Peter Davies, empresário britânico e cineasta)

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade analisar formas de atuação do gestor público que possam contribuir para elevar o nível motivacional dos servidores públicos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Para tanto, através de pesquisa bibliográfica e de campo, buscou-se descrever a organização estudada e explicar o fenômeno da motivação através de teorias motivacionais e de uma relação entre motivação e clima organizacional; buscou-se também avaliar as principais necessidades dos servidores quanto à motivação para o trabalho e suas sugestões para melhorias neste sentido.

O estudo justifica-se pela necessidade de uma gestão voltada à melhoria contínua na prestação de serviços públicos no Brasil; para que os serviços sejam prestados com qualidade, é imprescindível que os servidores sejam estimulados e motivados, pois só assim eles concentrarão todos os seus esforços para realizar suas atividades da melhor maneira possível, agregando qualidade ao serviço público.

O resultado da pesquisa apontou, em meio a um quadro geral de satisfação com os aspectos ligados à motivação dos servidores, alguns pontos críticos que podem ser trabalhados e melhorados a fim de motivar mais os servidores para o trabalho, sendo os principais deles a remuneração e o plano de carreira, o reconhecimento pelo trabalho exercido, a estrutura proporcionada para realização do trabalho e as possibilidades de crescimento na PROEC. Para todos estes pontos, somados às sugestões dadas pelos servidores, foram propostas ações que podem ser viabilizadas pela atuação do gestor público junto às equipes que formam a pró-reitoria, a fim de que o quadro motivacional geral possa evoluir e gerar melhores resultados para a PROEC e para a Universidade como um todo.

Palavras-chave: motivação, mudança organizacional, PROEC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	17
FIGURA 2: AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS (TEMPERATURA, AMBIENTE, LIMPEZA, MOBILIÁRIO, ETC.) DO MEU LOCAL DE TRABALHO SÃO SATISFATÓRIAS	31
FIGURA 3: O MEU TRABALHO ME PROPORCIONA QUALIDADE DE VIDA.....	32
FIGURA 4: A REMUNERAÇÃO E OS BENEFÍCIOS QUE RECEBO ME PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO	33
FIGURA 5: O <i>FEEDBACK</i> DA MINHA CHEFIA DIRETA SOBRE O MEU TRABALHO ME PROPORCIONA MOTIVAÇÃO.....	33
FIGURA 6: RECEBO DA PROEC TODA A ESTRUTURA (FINANCEIRA, MATERIAL, TEMPO/PRAZOS, ETC.) NECESSÁRIA PRA DESENVOLVER MEU TRABALHO .	34
FIGURA 7: O RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO É BOM	35
FIGURA 8: ME SINTO RECONHECIDO PROFISSIONALMENTE PELO TRABALHO QUE DESENVOLVO NA PROEC	36
FIGURA 9: AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O PLANO DE CARREIRA DA CATEGORIA SÃO BONS E ATENDEM MINHAS EXPECTATIVAS	37
FIGURA 10: AS ATIVIDADES QUE EXERÇO NO MEU DIA A DIA NA PROEC ME PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO	38
FIGURA 12: O TRABALHO QUE FAÇO ME PERMITE USAR PLENAMENTE MINHAS HABILIDADES E CONHECIMENTOS.....	39
FIGURA 13: A POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO QUE TENHO NA PROEC ME PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO.....	40
FIGURA 14: MEU AMBIENTE DE TRABALHO ME PROPORCIONA MOTIVAÇÃO	41
FIGURA 15: DE MANEIRA GERAL, ME SINTO MOTIVADO PARA EXERCER MINHAS ATIVIDADES DE TRABALHO NA PROEC	41
FIGURA 16: VOCÊ TEM CONHECIMENTO DE PROGRAMAS OU ITENS MOTIVACIONAIS OFERECIDOS PELA PROEC OU PELA UFPR DE MODO GERAL?	46

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PONTUAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS	42
TABELA 2: CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS POR ORDEM	43
TABELA 3: RELAÇÃO TEMPO DE PROEC X DESMOTIVAÇÃO	45

LISTA DE SIGLAS

ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento
MAE - Museu de Arqueologia e Etnologia da UFPR
MusA - Museu de Arte da UFPR
PROEC - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIEPE - Semana Integrada de Ensino, Pesquisa e Extensão
TEUNI - Teatro Experimental da UFPR
UFPR - Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	11
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	12
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	12
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	15
2.1 MOTIVAÇÃO.....	15
2.2 CICLO MOTIVACIONAL	15
2.3 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	16
2.3.1 INTRODUÇÃO	16
2.3.2 Teorias	17
2.3.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	17
2.3.2.2 Teoria ERC de Alderfer	18
2.3.2.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	19
2.3.2.4 Teoria das Necessidades Aprendidas ou Adquiridas de McClelland	20
2.3.2.5 Teoria da Equidade de Adams	21
2.3.2.6 Teoria das Expectativas ou Teoria Contingencial de Vroom	22
2.3.2.7 Teoria X e Teoria Y de McGregor	23
2.4 MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
3. METODOLOGIA	26
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	26
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	26
3.4 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS NA COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS	26
3.4.1 COLETA DE DADOS	27
3.4.2 PROCESSAMENTO DE DADOS.....	27
4. A ORGANIZAÇÃO	28
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	28
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	30
4.2.1 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	30

4.2.1.1 CLASSIFICAÇÃO DAS QUESTÕES DE ACORDO COM A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	30
4.2.1.1.1 NECESSIDADES FISIOLÓGICAS	31
4.2.1.1.1.1 CONDIÇÕES AMBIENTAIS DO LOCAL DE TRABALHO.....	31
4.2.1.1.1.2 QUALIDADE DE VIDA PROPORCIONADA PELO TRABALHO	31
4.2.1.1.2 Necessidades de segurança	32
4.2.1.1.2.1 Remuneração e benefícios.....	32
4.2.1.1.2.2 <i>Feedback</i>	33
4.2.1.1.2.3 Estrutura disponível.....	34
4.2.1.1.3 Necessidades sociais	34
4.2.1.1.3.1 Relacionamento interpessoal	35
4.2.1.1.4 Necessidades de estima	35
4.2.1.1.4.1 Reconhecimento profissional	35
4.2.1.1.4.2 Políticas de Recursos Humanos e plano de carreira.....	36
4.2.1.1.5 Necessidades de autorrealização	37
4.2.1.1.5.1 Atividades exercidas.....	37
4.2.1.1.5.2 Desafios e responsabilidades.....	38
4.2.1.1.5.3 Uso de habilidades e conhecimentos	39
4.2.1.1.5.4 Crescimento e desenvolvimento.....	40
4.2.1.2 Avaliação geral da motivação.....	40
4.2.1.3 Ordenação dos fatores motivacionais	42
4.2.1.4 Tempo de trabalho na PROEC X Motivação	44
4.2.1.5 Conhecimento de ações motivacionais	45
5. PROPOSTA	47
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	47
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	50
5.3 RECURSOS	53
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	54
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	55
6. CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES	63

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Aprendendo sobre Administração Pública e Teoria da Motivação, pode-se chegar a conclusões a respeito da possibilidade de motivar o servidor público. Neste contexto, o gestor público deve considerar os aspectos intrínsecos e extrínsecos do fenômeno da motivação, tendo sempre em mente que o autodesenvolvimento proporcionado pelo trabalho evidencia a motivação das pessoas. Sabe-se que um funcionário motivado é um funcionário produtivo, que concentra seus esforços nos aspectos certos, pois sabe o que se espera do seu trabalho e a que expectativas organizacionais deve corresponder. Atualmente, muitas empresas tem funcionários desmotivados, que produzem pouco e fazem com que a organização se torne menos competitiva. O segredo para o sucesso nas organizações é ter funcionários motivados e comprometidos e o grande desafio a ser enfrentado é manter essa motivação em sintonia com as metas organizacionais. (DAFT¹ *apud* SILVA, 2006, p. 31)

Ao se realizar uma análise partindo de dentro da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), nota-se que, entre as dificuldades e pontos fracos na gestão, está a questão motivacional dos servidores. A motivação para o trabalho aparentemente vem sendo afetada pelos mais diversos motivos; daí a necessidade de se fazer um levantamento a respeito destes, a fim de apontar ao gestor público quais são as ferramentas e caminhos que ele pode utilizar para aumentar a motivação dos servidores e, conseqüentemente, a qualidade no trabalho de toda a pró-reitoria. Devido a sua característica de englobar atividades diversificadas e não rotineiras, a PROEC demanda servidores ainda mais motivados, pois estes podem ter que vir a cumprir tarefas variadas, que de certa forma fogem de seu trabalho usual, e nem por isso podem deixar de cumpri-las com vontade e dedicação.

Esse trabalho visa elencar alternativas de ação do gestor público no que diz respeito à motivação dos servidores técnico-administrativos lotados na PROEC, baseando-se em dados obtidos através de pesquisa realizada com os mesmos e

¹ DAFT, Richard L.. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

mantendo o foco nas possibilidades de atuação do gestor público dentro da própria pró-reitoria, sem desviar para as ações que devem partir da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) ou de órgãos superiores. Desta forma, será possível analisar as necessidades dos servidores quanto à motivação e propor melhorias de mais fácil implantação.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Avaliar as alternativas de ação do gestor público dentro da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal do Paraná para promover o aumento da motivação dos servidores técnico-administrativos.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

- Fornecer embasamento teórico a respeito do tema "motivação" a fim de contextualizar esta abordagem com foco na PROEC;
- Investigar o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos lotados na PROEC;
- Verificar se há ações visando ao aumento da motivação dos servidores e como elas são conduzidas na PROEC;
- Levantar as necessidades percebidas pelos servidores quanto à sua motivação para o trabalho;
- Sugerir ações que possam partir do gestor público com a finalidade de aumentar a motivação dos servidores.

1.4 Justificativas do objetivo

Em uma instituição de ensino superior, como é o caso da UFPR, os fatores mais importantes na prestação de serviços são os indivíduos, pois são eles que, através de suas atividades de trabalho, vão atender às demandas da comunidade

acadêmica e também da comunidade externa. Por isso, é cada vez maior a preocupação com o "desenvolvimento de novas práticas administrativas capazes de resgatar os fatores de motivação e satisfação no trabalho" (LOPES; REGIS FILHO, 2004, p. 63), a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Para que essas novas práticas administrativas sejam criadas e implantadas, é essencial que os gestores públicos reconheçam a importância de seus servidores e lhes propiciem um ambiente de trabalho favorável ao seu desenvolvimento e à melhoria dos serviços.

A legislação das relações de trabalho no setor público atualmente é falha, pois tem caráter protecionista e inibe o empreendedorismo, dando estabilidade a todos os servidores independentemente de seu desempenho e impondo critérios rígidos de seleção através dos concursos públicos. O Regime Jurídico Único, aprovado em 1990, uniformiza o tratamento dos servidores e limita o ingresso na área pública ao concurso público, gerando uma admissão de muitas pessoas ao mesmo tempo e conseqüentemente dificultando a renovação dos quadros funcionais. Outro problema na Administração Pública é a limitação nos incentivos positivos aos servidores, dadas a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho e a redução na amplitude das carreiras, além do desequilíbrio na remuneração, que é baixa para alguns setores e alta para outros, o que evidencia ainda mais os obstáculos para motivar os servidores. Diante de todos esses problemas, torna-se indispensável reavaliar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros.

Os níveis de motivação e satisfação das pessoas têm impacto direto sobre seu comportamento, por isso a importância de se realizar pesquisas e estudos sobre o tema; estas pesquisas podem colaborar para tomadas de decisões mais efetivas e que sejam feitas visando a maior eficácia na utilização dos recursos da organização, possibilitando "corrigir possíveis desvios e falhas do serviço, atender às demandas interna e externa da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores por meio de melhor qualidade de vida no trabalho". (MACEDO, 1993 *apud* LOPES; REGIS FILHO, 2004).

O presente trabalho de pesquisa tem sua relevância no sentido de que é preciso conhecer as razões que levam os servidores a ficarem desmotivados para o trabalho para que seja possível tomar providências a fim de elevar os níveis de motivação. Além disso, as atividades da PROEC são diversificadas, razão pela qual

o servidor tem que ser constantemente estimulado, evitando que a ampla gama de atividades desenvolvidas pelo mesmo cause dificuldades de atuação ou diminuição em seu desempenho. Outra questão que torna essa pesquisa importante é que, diante da Universidade como um todo, a motivação dos servidores da PROEC refletirá em ações de maior qualidade, dando resultado a todos, inclusive à sociedade, que participa dos eventos realizados pela Pró-Reitoria, como por exemplo o Festival de Inverno da UFPR e a Semana Integrada de Ensino, Pesquisa e Extensão (SIEPE).

O foco das ações de melhoria propostas nessa pesquisa está no gestor público da própria PROEC, pois é importante que ele saiba como motivar a equipe sem depender exclusivamente de ações da PROGEPE, que, por tratar de assuntos ligados a Recursos Humanos de toda a Universidade, pode levar mais tempo para implantar potenciais mudanças.

De maneira geral, o presente projeto de pesquisa se justifica na intenção de contribuir para o aumento da motivação dos servidores da PROEC, proporcionar ao gestor público o conhecimento a respeito dos dados que levarão ao desenvolvimento de ações de motivação e colaborar para que todas as atividades da Pró-Reitoria sejam realizadas com maior entusiasmo e, conseqüentemente, com mais qualidade.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Motivação

Para iniciar os estudos sobre a motivação no ambiente de trabalho, é fundamental conhecer a definição deste termo no contexto administrativo, que se utiliza dos estudos na área da Psicologia para fundamentar e dar significado ao fenômeno motivacional. Muitas são as teorias e os estudos desenvolvidos ao longo do tempo para explicar o funcionamento e o desenvolvimento da motivação no ser humano. De acordo com Maslow² (2000, *apud* Bueno, 2002), "a motivação é (...) determinada por um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades", de acordo com a interação do indivíduo com o ambiente.

Por estar ligado às necessidades de cada indivíduo, o nível de motivação varia de uma pessoa para outra e até em uma mesma pessoa em períodos diferentes; pode-se dizer que a motivação envolve o esforço que o indivíduo faz para alcançar determinado objetivo organizacional, movido pela busca de satisfação de uma necessidade individual. As mudanças e alterações que envolvem o processo motivacional podem ser mais claramente explicadas através do estudo do ciclo motivacional.

2.2 Ciclo motivacional

O ciclo motivacional, em uma análise geral, é uma sequência de eventos que começam com uma necessidade que rompe o equilíbrio natural do indivíduo, gerando tensão e estimulando um impulso que visa retomar o equilíbrio perdido. Este impulso faz com que a pessoa busque objetivos que, se satisfeitos, reduzirão a tensão e proporcionarão um reequilíbrio; este processo se dá repetidamente, o que caracteriza o ciclo. Assim, pode-se concluir que o estado de tensão é uma constante nas pessoas motivadas.

Porém, conforme citado por Ferro (2008, p. 28-29), o ciclo motivacional nem sempre é completado e nesse caso podem ocorrer duas situações: a frustração da necessidade, quando há alguma barreira que impede que o ciclo se complete,

² MASLOW A . H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

gerando um novo estado de tensão; ou a compensação da necessidade, onde a finalização do ciclo também é impedida, porém a necessidade é compensada de alguma outra maneira.

As necessidades humanas são variadas e, para buscar classificá-las e relacioná-las ao fenômeno motivacional, diversas teorias foram criadas. As principais delas serão elencadas a seguir.

2.3 Principais teorias da motivação

2.3.1 Introdução

Ao longo da história, diferentes teorias foram criadas para definir o conceito de motivação, tarefa muito difícil de ser executada, já que os sentidos abordados podem ser os mais diversos. De modo geral, conforme Chiavenato (1999), motivação é aquilo que impulsiona as ações ou o comportamento de uma pessoa, a partir de um estímulo do ambiente ou de dentro do próprio indivíduo. Como afirma Bergue (2012, p. 18), "as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental etc. permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana". Em todas as definições de motivação criadas por diferentes autores e estudiosos, há um consenso de que a motivação "serve para impulsionar ou modificar um comportamento humano e seguindo um enfoque que se apresenta mais completo, temos que esse comportamento é "modificado" ou "impulsionado" visando atingir um propósito ou objetivo". (CANTERI, 2011, p. 11).

Independentemente das definições de cada teoria, é preciso levar em conta outros fatores que influem diretamente no entendimento da motivação; aspectos como o modelo estrutural da organização, o estilo de gerenciamento, a cultura e o clima organizacional devem ser considerados quando se analisa a motivação em uma organização. Embora a literatura sobre a motivação seja bastante extensa, optou-se, aqui, por listar algumas das principais teorias a respeito do tema e seus aspectos mais importantes, a fim de embasar e trazer à tona as diferentes visões a respeito deste assunto.

2.3.2 Teorias

2.3.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Esta é a teoria que mais se destaca dentre as principais teorias de motivação, pois é o modelo teórico que mais contribuiu para identificar e classificar as categorias das necessidades humanas. Abraham Maslow, em sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, dividiu as necessidades em dois tipos: inferiores e superiores, afirmando que a motivação para satisfazer as necessidades superiores surge quando as inferiores já estão satisfeitas. Esta relação estabelece uma hierarquia das necessidades e da motivação para satisfazê-las, classificando-se em uma pirâmide na seguinte ordem, da camada inferior para a superior:



FIGURA 1: PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW
 FONTE: BERGUE (2012) ADAPTADA DE MASLOW (2003)

Fisiológicas: Alimento, descanso, água, proteção contra elementos da natureza;
 Segurança: Proteção contra possíveis privações e perigos;
 Sociais: Dar e receber afeto, sentir-se aceito pelos outros;
 Estima: Estima própria (confiança em si mesmo, competência profissional, conhecimento) e estima por parte de outros;
 Autorrealização: Conseguir o desenvolvimento e a utilização de todas as potencialidades que a pessoa tem. (COELHO; SOARES, 2006, p. 3).

Daft (2005) aponta que, dentro de uma organização, as necessidades elencadas por Maslow se mostram de maneiras muito próprias. As necessidades fisiológicas podem ser interpretadas como, por exemplo, o desejo de aquecimento adequado, ar, salário base para garantir a sobrevivência, entre outros itens considerados básicos; as necessidades de segurança seriam vistas no desejo de realizar tarefas seguras, ter benefícios extras e segurança no trabalho; as necessidades sociais podem se fazer presentes através do desejo de bons relacionamentos com os colegas, a participação em um grupo de trabalho e um relacionamento positivo com os supervisores; as necessidades de estima estão presentes no aumento da responsabilidade, alto status e crédito pelas contribuições feitas à organização, gerando uma autoimagem positiva e o aumento da atenção, reconhecimento e apreciação dos outros; por fim, as necessidades de autorrealização são atendidas nas organizações quando se proporciona às pessoas oportunidades de crescimento, de serem criativas e de adquirirem treinamento para tarefas desafiadoras.

Pode-se dizer que a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow se refere aos motivos internos de cada indivíduo que o levam a buscar a satisfação de determinadas necessidades conforme as mesmas surgem no ambiente onde se dão as relações sociais. (DIONIZIO, 2011, p. 23) Como as relações sociais também ocorrem no ambiente de trabalho, é muito importante que os administradores conheçam a hierarquia das necessidades dos seus colaboradores, para que possam atender as necessidades pessoais destes visando à concretização dos objetivos organizacionais.

2.3.2.2 Teoria ERC de Alderfer

Baseada nos princípios da Teoria de Maslow, a teoria de Clayton Alderfer dividiu as necessidades essenciais em três grupos: existência, relacionamento e crescimento (daí as iniciais ERC). O grupo da existência engloba os requisitos básicos de sobrevivência, incluindo os que Maslow incluiu nas necessidades fisiológicas e de segurança; o grupo do relacionamento se refere às necessidades de relações interpessoais, como nas necessidades sociais e de estima de Maslow;

por fim, o grupo do crescimento se apresenta como um desejo de desenvolvimento pessoal, como nas necessidades de autorrealização classificadas por Maslow.

Contudo, há diferenças entre estas duas teorias. A Teoria ERC não tem uma estrutura rígida, dispensando a necessidade de satisfazer uma necessidade antes de partir para a próxima; essa teoria também considera que quando uma necessidade de nível alto não é correspondida, aumenta a necessidade de atender a uma necessidade de nível mais baixo, o que se denomina regressão. (COELHO e SOARES, 2006, p. 5).

De maneira geral, a Teoria ERC afirma que necessidades diferentes podem estar presentes no indivíduo ao mesmo tempo, motivando-o de forma conjunta. Pode-se dizer que, em relação à Teoria de Maslow, a Teoria ERC considera mais as diferenças e peculiaridades de cada indivíduo para avaliar a importância de cada grupo de necessidades para o mesmo.

2.3.2.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

De acordo com Bueno (2002), Frederick Herzberg, em sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, que se dividem entre higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles que previnem a insatisfação quando plenamente atendidos e provocam a insatisfação quando seu nível é baixo, sendo por isso chamados de fatores insatisfacientes; são fatores extrínsecos ao indivíduo, como por exemplo, o salário, as condições de trabalho, a relação com as pessoas, a segurança e a política da companhia. Já os fatores motivacionais - intrínsecos ao indivíduo - são aqueles que de fato geram satisfação quando estão em seu nível máximo, mas evitam que se tenha satisfação quando são precários, sendo chamados fatores satisfacientes, como é o caso da realização, do reconhecimento, da responsabilidade, do progresso e do desenvolvimento. Os dois fatores são independentes e não vinculados.

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um

deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho". (HERSEY; BLANCHARD³, 1986, *apud* BUENO, 2002, p. 15).

Partindo desta análise, pode-se dizer que é possível relacionar a teoria de Herzberg à teoria de Maslow ligando os fatores de higiene aos fatores inferiores e os fatores motivacionais aos fatores superiores. As duas teorias se diferem no fato de que Maslow defende que "qualquer necessidade não satisfeita pode gerar motivação, enquanto que para Herzberg, só se motiva de fato para a realização do trabalho quando atendidos aqueles elementos que denominou como fatores motivadores". (COELHO e SOARES, 2006, p. 4).

Chiavenato (1993) afirma que a Teoria de Herzberg colabora para que o gestor conheça as necessidades dos seus colaboradores e os motivos que os levam a buscar a satisfação. Se a empresa conhece os desejos dos empregados, ela pode se adiantar a eles promovendo ações e estímulos que permitam que tanto empresa quanto empregado atinjam seus objetivos. Como pontua Silva (2006, p. 59), cabe ao gestor procurar remover as insatisfações, utilizando-se dos fatores higiênicos, para posteriormente utilizar os fatores motivadores a fim de satisfazer as necessidades de nível mais alto e estimular os colaboradores para um maior nível de realização e satisfação.

2.3.2.4 Teoria das Necessidades Aprendidas ou Adquiridas de McClelland

Em sua teoria, McClelland introduziu três necessidades além das já abordadas em teorias anteriores: poder, afiliação e realização. A necessidade de poder se baseia no desejo de controlar e influenciar o comportamento das pessoas; a necessidade de afiliação tem ligação com o desejo de estabelecer e manter um bom relacionamento com os outros; e a necessidade de realização relaciona-se à conquista de algum desejo através dos próprios méritos individuais. Para McClelland, as necessidades são adquiridas ou aprendidas de acordo com a cultura e com a influência do meio.

Nas organizações, os indivíduos com altos índices de necessidades de realização são os que melhor aceitam as cargas de responsabilidade e também os que mais traduzem o sucesso gerencial; porém, quando num trabalhador são manifestados tais fatores motivacionais, isso poderá resultar

³ HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

em efeitos negativos ao seu comportamento. Quando prevalecem as necessidades de afiliação, as manifestações são direcionadas à manutenção e ao desenvolvimento de adequado relacionamento social dentro da empresa, e as pessoas tendem a intenso desejo de aprovação por parte dos demais. Quando o fator motivacional predominante tem como base as necessidades de poder, os indivíduos tendem a desempenhar atividades de liderança de grupos. (LOPES e REGIS FILHO, 2004, p. 66).

A Teoria das Necessidades Adquiridas estabelece que esses tipos de necessidades são adquiridas durante a vida, ou seja, podem ser assimiladas ao longo do tempo. Esta Teoria foi bastante relevante no sentido de destacar a importância da influência cultural e social nas necessidades humanas, além de ter uma ligação mais direta com a motivação dentro das organizações de trabalho.

2.3.2.5 Teoria da Equidade de Adams

As pessoas normalmente são motivadas a procurar uma equidade social nas recompensas que esperam pelo seu desempenho e avaliam essa equidade por uma proporção entre resultados e insumos. Em Macedo⁴ (2005), Robbins e Finley (1997, *apud* Silva, 2006) afirmam que o sentido de justiça é resultado da comparação da contribuição - esforço, tempo e talento despendidos - e da recompensa - reconhecimento, pagamento, benefícios - de cada um com as dos outros e também da comparação entre a contribuição e a recompensa do próprio indivíduo, ou seja, seu nível de contribuição e quanto ele recebe em retorno.

O que a Teoria de J. Stacy Adams expõe é que, além da satisfação de suas necessidades, os colaboradores também buscam um sistema de recompensas justo. De acordo com Daft (2005), essa Teoria aborda a percepção de cada um sobre o grau de justiça a que está submetido dentro de uma organização. Os fatores "entradas" e "resultados" são preponderantes nesta comparação. O estado de equidade se faz presente quando a razão entradas/resultados de duas pessoas é a mesma. A iniquidade ocorre quando esta razão está desequilibrada. Havendo desigualdade, é gerado um sentimento de injustiça que traz uma tensão negativa, gerando a motivação para corrigi-la. Esta correção da iniquidade pode se dar de diferentes formas: mudança de insumos, quando a pessoa opta por aumentar ou

⁴ MACEDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

diminuir suas entradas para a organização; mudança de resultados, por exemplo, quando há exigência de um salário maior ou outro tipo de benefício; distorção da autopercepção e da percepção do outro, aumentando o status do trabalho ou distorcendo a visão das recompensas recebidas por outros; escolha de uma nova referência, ou seja, comparar suas entradas e resultados com os de outra pessoa; ou abandono do campo.

"Não se pode deixar de mencionar, entretanto, que existem diferenças individuais quanto à sensibilidade com relação à iniquidade, pois algumas pessoas são mais complacentes, enquanto outras são mais radicais na não aceitação de condições desiguais". (ANDRADE *et al*, 2011).

2.3.2.6 Teoria das Expectativas ou Teoria Contingencial de Vroom

A Teoria de Victor Vroom é uma das mais aceitas atualmente. Ela sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos sobre a sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas, relacionando o esforço, o desempenho e o desejo de resultados. As metas geram um esforço para serem realizadas; esse esforço demanda um bom desempenho, que traz recompensas que, por sua vez, geram a satisfação individual da meta estabelecida. Essa Teoria tem três aspectos básicos: a expectativa, que é a probabilidade pela qual o indivíduo espera que o seu esforço gere um desempenho; a instrumentalidade, que é a probabilidade de que esse desempenho leve a recompensas; e a valência, que é o valor atribuído pelo indivíduo às recompensas recebidas.

Para aumentar a expectativa é necessário que a pessoa se sinta capaz de alcançar o nível desejado de desempenho; para aumentar a instrumentalidade, faz-se necessário a pessoa compreender e confiar que as recompensas virão como decorrência do desempenho alcançado; já para aumentar a valência, a pessoa deve compreender o valor dos possíveis retornos e recompensas. (ROBBINS⁵, 2002 *apud* COELHO; SOARES, 2006)

De acordo com Andrade *et al* (2011), a Teoria da Expectativa não busca definir necessidades ou recompensas, mas sim esclarecer que estas podem variar

⁵ ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2002

de uma pessoa para outra. Na prática, pode-se dizer que um funcionário será motivado se acreditar que seu esforço levará a uma boa avaliação de desempenho que, por sua vez, proporcionará uma recompensa por parte da organização. Nesta Teoria, as necessidades e motivações dos indivíduos são valorizadas, diferenciando as metas individuais das metas organizacionais, porém ao mesmo tempo, buscando harmonizá-las.

2.3.2.7 Teoria X e Teoria Y de McGregor

Douglas McGregor propôs nesta Teoria duas abordagens da administração: um estilo mais tradicional e mecanicista, a Teoria X, e outro estilo mais moderno quanto ao relacionamento humano, a Teoria Y.

A Teoria X é baseada em definições incorretas sobre o comportamento humano, como as de que o homem é preguiçoso por natureza, sem ambição, egocêntrico, resistente às mudanças e precisa de controle e direção. Nesta Teoria mais rígida e esquematizada, as pessoas são meros recursos ou meios de produção e a intervenção da Administração é necessária para evitar a passividade dos indivíduos. Além disso, a Teoria X afirma que "as pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas e como são basicamente motivadas por incentivos econômicos, a empresa utiliza a remuneração como um meio de recompensa ou punição" (ANDRADE *et al*, 2011), desconsiderando as opiniões e objetivos pessoais de cada um.

A Teoria Y é mais moderna e liberal, reconhecendo que o homem não é passivo por natureza, pode se satisfazer com o trabalho, tem motivação e responsabilidade e usa a imaginação e a criatividade para resolver problemas. De acordo com essa Teoria, a Administração deve dar condições para as pessoas desenvolverem seu potencial, configurando um estilo mais aberto, dinâmico e democrático de administração. Acredita-se, com base nesta Teoria, que "a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa são fatores presentes nas pessoas" (ANDRADE *et al*, 2011), por isso as organizações que adotam a Teoria Y têm um estilo de direção mais humanista, delegando responsabilidades, ampliando cargos e envolvendo os colaboradores nas decisões.

Pode-se apreender destas informações que, enquanto a Teoria X tem uma característica mais punitiva, que traz recompensas de acordo com o desempenho do colaborador, a Teoria Y valoriza o bom relacionamento, considerando as necessidades do empregado a fim de melhorar o clima organizacional.

O Gestor de Pessoas no setor público pode aplicar as diferentes teorias aqui expostas e muitas outras a partir do conhecimento de seus colaboradores e de seu perfil motivacional, utilizando este conhecimento para direcionar as ações de gestão da melhor maneira possível.

2.4 Motivação e Clima Organizacional

De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional refere-se às condições do ambiente da empresa de acordo com o estado de seus membros, ou seja, tem ligação direta com o grau de motivação e satisfação destes. Já para Tachizawa, Ferreira e Fortuna⁶ (2004, apud Silva, 2006), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos colaboradores e que influencia o seu comportamento. Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia ao mesmo tempo em que é influenciado pelas pessoas.

Como as organizações são formadas por uma série de pessoas e departamentos diferentes, o clima interno também é variado; daí a importância de se conhecer o grau de motivação e satisfação dos colaboradores, para que possa ser feita uma análise correta das diversas culturas presentes nas organizações. As pesquisas realizadas para obter o nível de satisfação das pessoas em uma empresa devem considerar a liderança, o planejamento estratégico, a gestão de pessoas, entre outros fatores, abordando as crenças e valores, a liderança, as relações interpessoais e a remuneração. Tudo isso para que se possa medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização e analisar seus padrões de motivação e suas necessidades de uma forma que possa trazer resultados positivos para as pessoas e para a organização como um todo.

⁶ TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

Se a motivação entre os membros de uma equipe é elevada, o clima organizacional se eleva também, mantendo os estados positivos, como satisfação, interesse, cooperação, amizade, animação, etc. Por outro lado, quando a motivação diminui, predominam os estados negativos como o desinteresse e a insatisfação, gerando um clima organizacional desfavorável, que frustra as necessidades pessoais de cada um dos indivíduos. (CHIAVENATO⁷, 2000, apud SILVA, 2006) Pode-se dizer que o clima organizacional é influenciado pelos fatores envolvidos no relacionamento interpessoal, por isso, o mesmo é favorável quando permite a satisfação das necessidades pessoais.

No serviço público, alguns aspectos particulares têm impacto sobre a motivação e, conseqüentemente, sobre o clima organizacional. Na área pública, há poucos ou quase nenhum "mecanismo de coerção baseado na possibilidade de afastamento do indivíduo de seu cargo" (BERGUE, 2012, p. 20), ou seja, a chamada estabilidade pode ser um fator negativo para a motivação do servidor. Além disso, o tipo de serviços prestados, a alta burocracia na maior parte dos órgãos públicos e muitas outras características destes fazem com que a motivação ganhe contornos diferenciados daqueles que se apresentam nas empresas privadas. Para buscar a qualidade dos serviços, o gestor público deve compreender o processo motivacional e comportamental de seus colaboradores e a influência que estes têm sobre o clima organizacional, sempre levando em consideração os traços peculiares inerentes à Administração Pública.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** - São Paulo: Atlas, 2000.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

No presente trabalho, houve uma fase de pesquisa exploratória, a fim de contextualizar o tema da motivação através de pesquisa bibliográfica conforme abordagem na unidade de Comportamento Organizacional do presente curso de especialização; além disso, houve uma pesquisa de campo e uma fase de pesquisa descritiva, na qual buscou-se descrever as informações sobre as características da questão motivacional na PROEC. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi qualitativa e envolveu a aplicação de questionários e a análise dos resultados a partir de gráficos de frequência, utilizando-se uma amostra representativa da população para mensurar qualidades.

3.2 Descrição da População e Amostra

A população engloba todos os servidores lotados na PROEC, que inclui técnicos administrativos e docentes (cargos de pró-reitoria e coordenação), totalizando 62 pessoas. Por se tratar de uma população não muito extensa, optou-se por utilizar a totalidade da mesma como amostra.

3.3 Instrumento de Pesquisa

As informações a respeito do nível de motivação foram obtidas em pesquisa de campo que teve como instrumento de coleta de dados o questionário, composto por vinte e uma questões de múltipla escolha e duas questões abertas. Os questionários foram aplicados aos servidores da PROEC, que se distribuem entre Coordenadoria de Cultura, Coordenadoria de Extensão, Editora da UFPR, Museu de Arte da UFPR, Museu de Arqueologia e Etnologia da UFPR e Teatro da Reitoria.

3.4 Procedimentos Utilizados na Coleta e Processamento de Dados

3.4.1 Coleta de Dados

Os questionários foram encaminhados aos servidores via correio eletrônico. A coleta de dados através dos questionários se deu entre 09 de setembro e 24 de setembro de 2013. Até o dia 24 de setembro de 2013, haviam sido devolvidos 33 questionários preenchidos, totalizando um retorno de 53,2% da amostra pesquisada.

3.4.2 Processamento de Dados

Para o processamento dos dados utilizou-se o recurso do Google Drive, que permite elaborar o questionário e tabular seus dados conforme as respostas são recebidas. Posteriormente, utilizou-se o Microsoft Excel para cálculo e confecção dos gráficos da pesquisa.

4. A ORGANIZAÇÃO

4.1 Descrição geral

Fundada em 1912, a Universidade Federal do Paraná (UFPR) tem como missão fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e para o desenvolvimento humano sustentável. Além dos setores ligados às diversas áreas do ensino, a UFPR tem sua estrutura administrativa alocada na Reitoria, órgão executivo da administração superior da Universidade, que se divide em pró-reitorias; estas são unidades administrativas ligadas diretamente ao Gabinete do Reitor. Na UFPR, as pró-reitorias são seis

e atendem às áreas de Administração; Assuntos Estudantis; Extensão e Cultura; Gestão de Pessoas; Graduação e Educação Profissional; Pesquisa e Pós-Graduação; Planejamento, Orçamento e Finanças (...) As pró-reitorias se interligam para atender a demandas dos setores, núcleos, laboratórios, departamentos e demais unidades administrativas da UFPR. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2013).

Com o quadro atual formado por 59 servidores técnico-administrativos concursados, além de uma pró-reitora, uma professora que atua na Coordenadoria de Extensão e um professor que atua na Coordenadoria de Cultura, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) está situada no Prédio Histórico da UFPR, na Praça Santos Andrade, e desenvolve ações nas áreas de extensão, cultura, produção intelectual e científica e desenvolvimento social, sempre mantendo vínculo com o ensino e a pesquisa, mantendo o tripé ensino-pesquisa-extensão, que é foco das ações da Universidade. As atividades da PROEC visam, de modo geral, integrar a comunidade universitária à sociedade civil e a outros órgãos da Administração Pública, ultrapassando os "muros" da Instituição e levando suas ações de desenvolvimento sustentável e transformação social à população externa.

A PROEC é formada por diferentes áreas e coordenadorias. São elas:

- Gabinete: exerce a administração da PROEC, otimiza a utilização dos recursos orçamentários da Pró-Reitoria e promove suporte e abastecimento às atividades de extensão e cultura. Engloba a Secretaria, a Revista Extensão em Foco, a Unidade de Orçamento e Finanças, a Unidade de Apoio Gráfico e a Unidade de Documentação e Arquivo.

- Coordenadoria de Cultura: produz, promove e difunde a arte e a cultura dentro e fora da Universidade, sendo responsável pelos Grupos Artísticos da UFPR (Coro, Madrigal, Orquestra Filarmônica, Grupo de MPB, Cia. de Teatro Palavração e Têssera Cia. de Dança), por três espaços culturais (MusA - Museu de Arte da UFPR, Teatro da Reitoria e TEUNI - Teatro Experimental da UFPR) e pelo maior evento cultural da Universidade, que acontece há 23 anos ininterruptos, o Festival de Inverno da UFPR, em Antonina.

- Coordenadoria de Extensão: orienta, coordena, supervisiona e certifica as atividades de Extensão Universitária da UFPR, que articulam ensino e pesquisa, relacionando a Universidade à sociedade.

As atividades de extensão são (...) desenvolvidas por meio de programas, projetos, cursos, eventos e ações complementares de extensão, visando a socialização do conhecimento acadêmico e a interação com a sociedade. O trabalho de parceria com as comunidades, organizações sociais e instituições públicas e privadas tem possibilitado o cumprimento da função social da Universidade, especialmente em Curitiba, região metropolitana e litoral paranaense, áreas de maior abrangência da UFPR. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2013).

- Editora da UFPR: publica periódicos e livros com a produção intelectual e científica de autores internos e externos à UFPR, realiza a Feira Universitária do Livro com editoras universitárias de todo o país e possui duas livrarias.

- Museu de Arte da UFPR – MusA: espaço dedicado a estimular o maior envolvimento entre as diversas unidades da UFPR, buscando a aproximação da arte e da ciência para disseminar o conhecimento acadêmico por meio de exposições, mostras, palestras e ações educativas.

- Museu de Arqueologia e Etnologia da UFPR - MAE: é o primeiro museu universitário do Paraná, situado em Paranaguá. Além desta sede, possui sua Reserva Técnica instalada no Campus Juvevê e uma Sala Didático Expositiva localizada no Prédio Histórico Central da UFPR, ambos em Curitiba. O acervo do museu, dividido em Arqueologia, Cultura Popular, Etnologia e Documentação Sonora, Visual e Textual, é composto por artefatos coletados em pesquisas arqueológicas e etnográficas, principalmente do Paraná, daí sua grande importância para a compreensão da história do estado.

- Teatro da Reitoria e Teatro Experimental da UFPR – TEUNI: espaços cênicos da Universidade. Com capacidade para 700 pessoas, o Teatro da Reitoria recebe, anualmente, um público de cerca de 100.000 pessoas e atende as

comunidades universitária e externa, sediando atividades oficiais da UFPR e programações culturais diversas. O TEUNI, por sua vez, conta com um espaço para eventos artísticos ou científicos. Localizado dentro do Prédio Histórico da UFPR, na Praça Santos Andrade, esse espaço cênico tem capacidade para receber 85 pessoas, dispostas em uma plateia móvel que pode ser adaptada a distintas montagens artísticas.

É nessa estrutura que a PROEC desenvolve suas atividades de Extensão e Cultura na UFPR.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

4.2.1 Interpretação e análise dos dados

De acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a insatisfação das pessoas leva à motivação para buscar o preenchimento de suas necessidades. Assim, na pesquisa em questão, buscou-se, através de afirmativas de cunho positivo em relação à motivação e analisando o grau de concordância dos servidores da PROEC com cada uma destas afirmativas, avaliar o quanto cada um dos aspectos abordados influencia a motivação para o trabalho, de acordo com as "carências" apontadas pelos servidores. Além disso, a pesquisa procurou também verificar em que nível alguns aspectos motivam os servidores; neste caso, especificamente, buscou-se uma correlação com as necessidades apontadas por Maslow, utilizando os fatores remuneração, atividade estimulante/desafiante, relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, condições físicas do ambiente de trabalho, estabilidade e possibilidades de progressão e crescimento na carreira, traduzindo as necessidades de segurança, autorrealização, sociais, fisiológicas e de estima de forma mais aplicável ao ambiente de trabalho. Também foi feita a avaliação do conhecimento dos servidores sobre ações motivacionais na UFPR e de suas sugestões para aumentar o nível motivacional na PROEC.

4.2.1.1 Classificação das questões de acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

4.2.1.1.1 Necessidades fisiológicas

4.2.1.1.1.1 Condições ambientais do local de trabalho

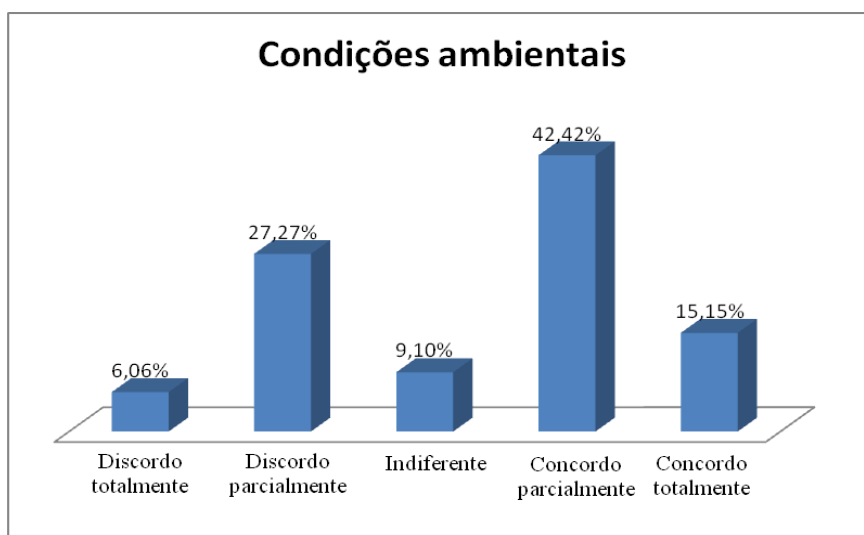


FIGURA 2: AS CONDIÇÕES AMBIENTAIS (TEMPERATURA, AMBIENTE, LIMPEZA, MOBILIÁRIO, ETC.) DO MEU LOCAL DE TRABALHO SÃO SATISFATÓRIAS
FONTE: DADOS DA PESQUISA

As condições ambientais proporcionadas pela PROEC não se mostram como fator que gere insatisfação e, conseqüentemente, uma busca de motivação de maneira significativa. Mesmo somando-se o total de servidores insatisfeitos com este quesito, a quantidade de pessoas satisfeitas ainda é maior.

4.2.1.1.1.2 Qualidade de vida proporcionada pelo trabalho

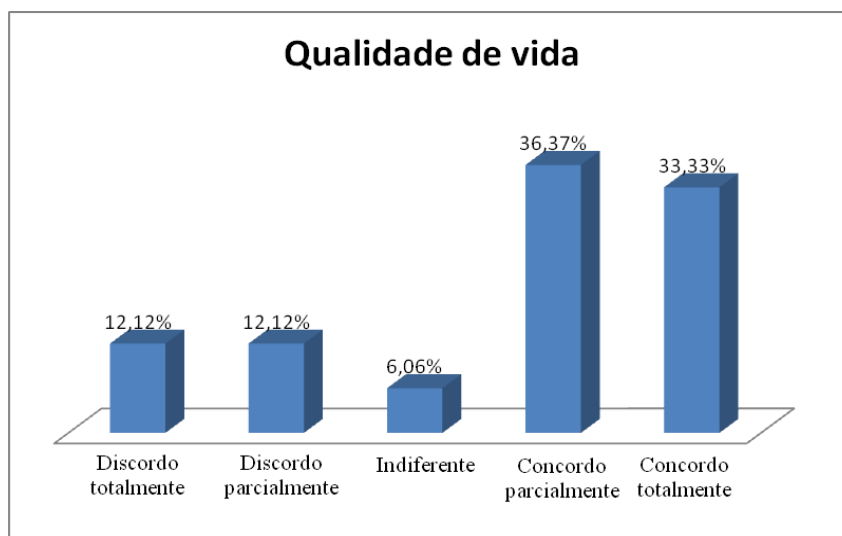


FIGURA 3: O MEU TRABALHO ME PROPORCIONA QUALIDADE DE VIDA
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

Quanto à visão geral da qualidade de vida proporcionada pelo trabalho na PROEC, uma expressiva parcela dos servidores encontra-se satisfeita. A busca pela qualidade de vida não é um fator que esteja gerando a necessidade de motivação atualmente, pois grande parte dos servidores consultados encontra-se parcial ou totalmente satisfeita com este quesito, o que é um ponto muito importante, visto que a qualidade de vida percebida reflete na satisfação individual com o trabalho.

4.2.1.1.2 Necessidades de segurança

4.2.1.1.2.1 Remuneração e benefícios

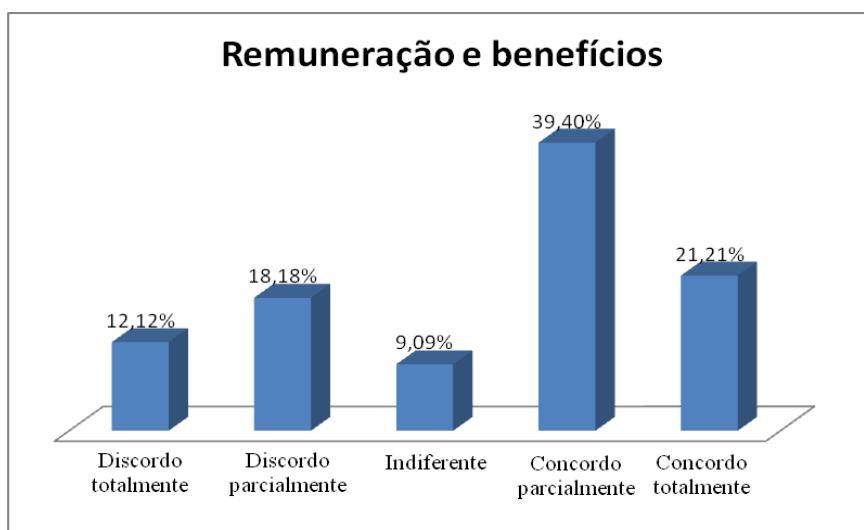


FIGURA 4: A REMUNERAÇÃO E OS BENEFÍCIOS QUE RECEBO ME PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

À primeira vista, a remuneração não parece ser um fator gerador de motivação, pois a maioria dos servidores já se encontra satisfeita com a mesma. Contudo, somando-se as porcentagens de respostas que discordam com a afirmativa e a porcentagem de respostas indiferentes, o total é de quase 40%, o que é um valor expressivo. É importante incluir os servidores que se dizem indiferentes nas estatísticas, pois se determinado item é indiferente para a sua motivação, conclui-se que o mesmo não traz desmotivação, mas também não ajuda a motivar o indivíduo, ou seja, é um ponto que pode ser trabalhado e melhorado. Como um fator relevante para a motivação, a remuneração, neste caso, deve ser vista com atenção pelo gestor, pois, na presente pesquisa, apresenta parcela significativa de insatisfação.

4.2.1.1.2.2 Feedback

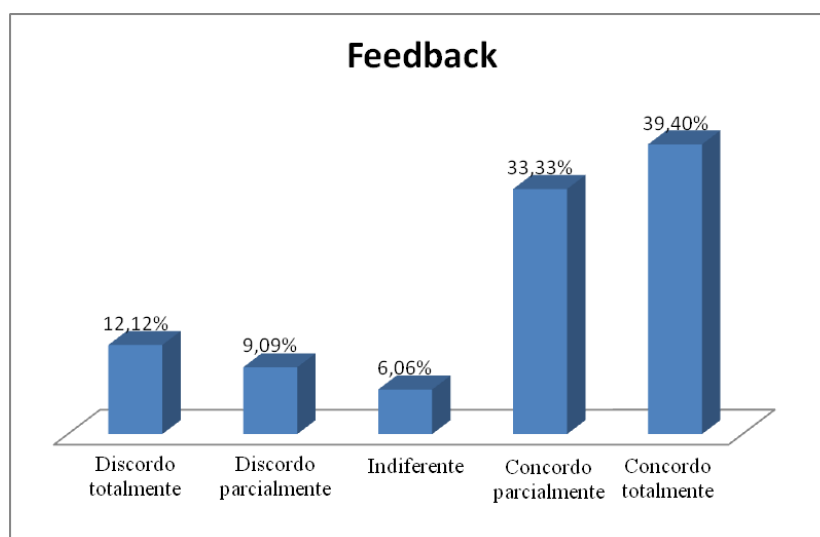


FIGURA 5: O FEEDBACK DA MINHA CHEFIA DIRETA SOBRE O MEU TRABALHO ME PROPORCIONA MOTIVAÇÃO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

O *feedback* recebido da chefia direta pelo trabalho realizado encaixa-se nas necessidades de segurança pois é através dele que o servidor pode saber se seu trabalho está sendo realizado de acordo com o esperado e, assim, ter mais

autoconfiança para realizá-lo sem temer possíveis resultados negativos. Na PROEC, o retorno dado pelas chefias imediatas é percebido de forma bastante positiva pelos servidores, servindo como estímulo e motivação para o desempenho de suas atividades.

4.2.1.1.2.3 Estrutura disponível

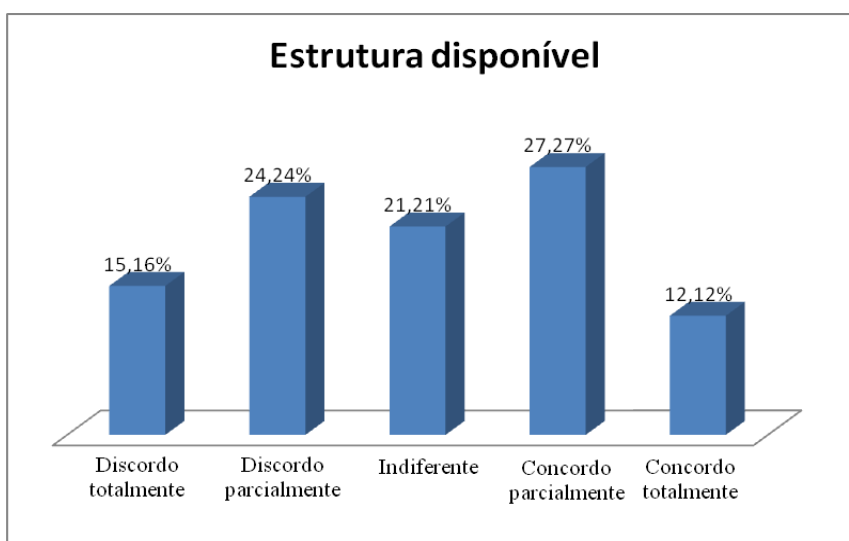


FIGURA 6: RECEBO DA PROEC TODA A ESTRUTURA (FINANCEIRA, MATERIAL, TEMPO/PRAZOS, ETC.) NECESSÁRIA PRA DESENVOLVER MEU TRABALHO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

A estrutura disponibilizada pela PROEC para o desenvolvimento do trabalho dos servidores se apresenta como um ponto merecedor de atenção por parte da gestão, pois a porcentagem de pessoas satisfeitas e insatisfeitas é praticamente a mesma, e o índice de pessoas indiferentes a este ponto também é alto, se comparado aos demais aspectos abordados na pesquisa. É preciso que a organização forneça as condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho, pois não basta o servidor fazer a sua parte se não houver respaldo da administração. Sem a estrutura adequada e necessária, o trabalho é dificultado e a motivação tende a diminuir.

4.2.1.1.3 Necessidades sociais

4.2.1.1.3.1 Relacionamento interpessoal

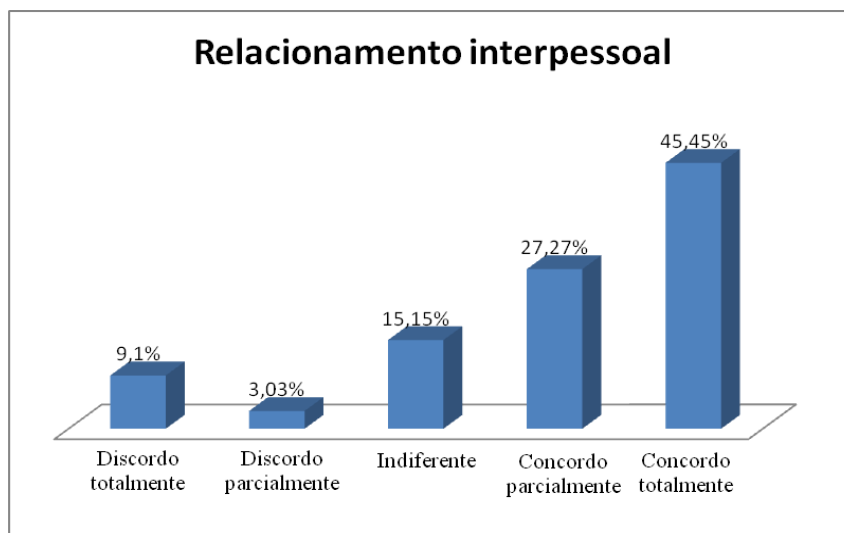


FIGURA 7: O RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS NO MEU AMBIENTE DE TRABALHO É BOM
FONTE: DADOS DA PESQUISA

O relacionamento entre as pessoas na PROEC é um item que, devido ao fato de se apresentar positivo em um valor bastante expressivo - já que 72% das respostas concordam que o relacionamento é bom -, não gera a tensão necessária para que se torne um fator motivacional, estando atualmente preenchido de maneira satisfatória para a maioria dos indivíduos.

4.2.1.1.4 Necessidades de estima

4.2.1.1.4.1 Reconhecimento profissional



FIGURA 8: ME SINTO RECONHECIDO PROFISSIONALMENTE PELO TRABALHO QUE DESENVOLVO NA PROEC
FONTE: DADOS DA PESQUISA

Apesar de apresentar 60% de pessoas que concordam que são reconhecidas profissionalmente na PROEC, a pesquisa mostra que um terço dos servidores que responderam a pesquisa não se sentem da mesma maneira. Sabe-se que o sentimento de estima de ser reconhecido pelo trabalho que se exerce é um dos mais importantes fatores motivacionais de um indivíduo; portanto, com a proporção de um terço das pessoas insatisfeitas neste ponto, pode-se considerar o reconhecimento profissional como um dos fatores críticos a serem trabalhados na PROEC a fim de elevar o grau de motivação dos servidores em geral.

4.2.1.1.4.2 Políticas de Recursos Humanos e plano de carreira

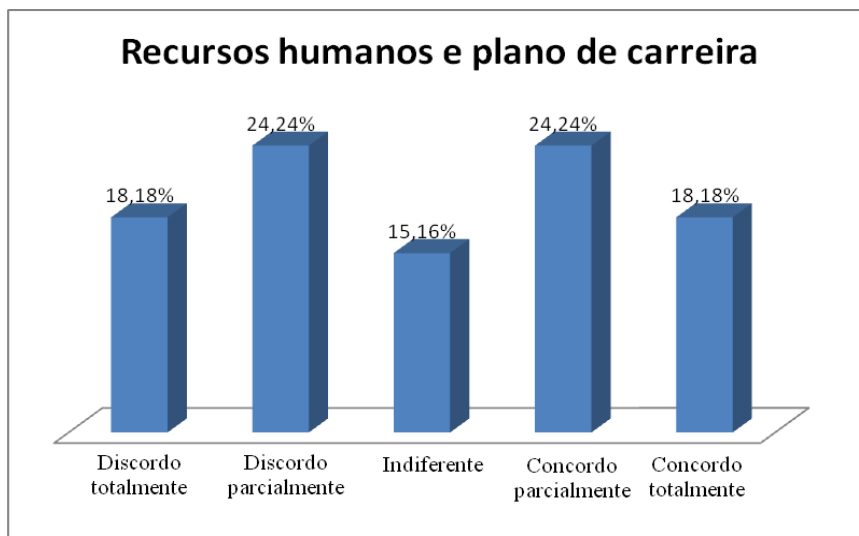


FIGURA 9: AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O PLANO DE CARREIRA DA CATEGORIA SÃO BONS E ATENDEM MINHAS EXPECTATIVAS
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

Observa-se que este item encontra-se com opiniões bem divididas, sendo a mesma porcentagem para satisfeitos e insatisfeitos, além dos indiferentes. Desta informação, conclui-se que os aspectos ligados às políticas de Recursos Humanos da UFPR precisam ser aprimorados, de acordo com a visão dos servidores da PROEC. Este é um ponto que não pode ser alterado apenas pela PROEC, dependendo de mudanças nas ações e planos de carreira de toda a Universidade, partindo da PROGEPE.

4.2.1.1.5 Necessidades de autorrealização

4.2.1.1.5.1 Atividades exercidas

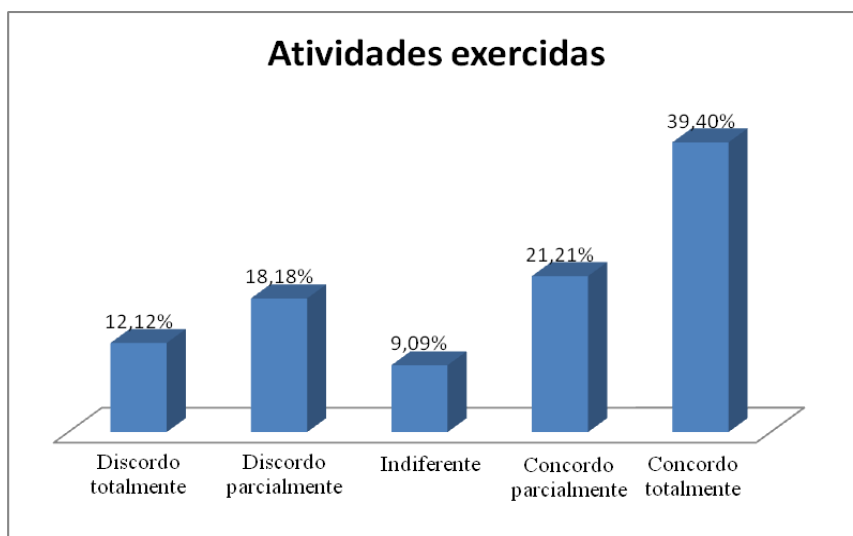


FIGURA 10: AS ATIVIDADES QUE EXERÇO NO MEU DIA A DIA NA PROEC ME PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

Quanto às atividades exercidas pelos servidores, de maneira geral, apreende-se da pesquisa que estes encontram-se satisfeitos e motivados. As atividades diárias exercidas no ambiente de trabalho são de grande relevância para a motivação, pois sem uma atividade estimulante, a tendência é que o nível de motivação caia e os resultados que o indivíduo traz à organização sejam menos expressivos.

4.2.1.1.5.2 Desafios e responsabilidades

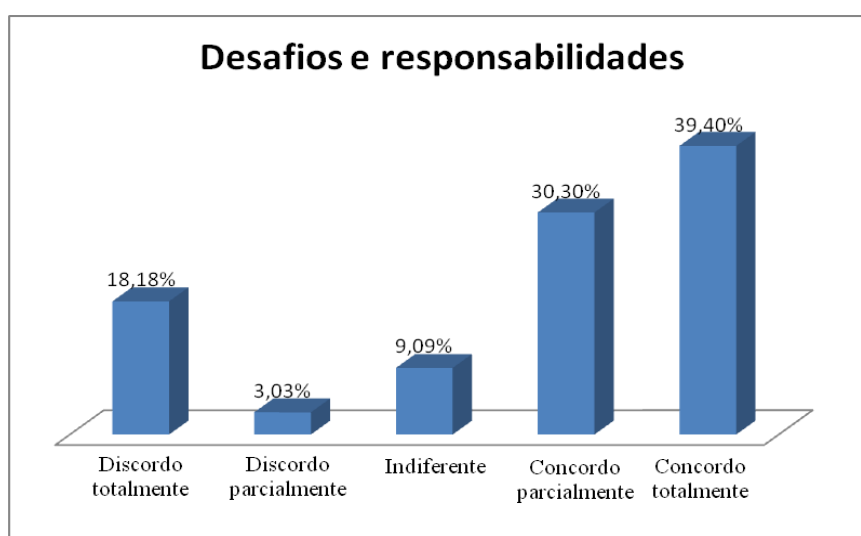


FIGURA 11: OS DESAFIOS E RESPONSABILIDADES QUE FAZEM PARTE DO MEU TRABALHO ME PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

Seguindo a tendência das respostas à questão anteriormente exposta, não só as atividades exercidas, mas também os desafios e as responsabilidades envolvidas no exercício do trabalho na PROEC atualmente representam um estímulo à motivação dos servidores, com quase 70% de respostas concordando que estes fatores proporcionam motivação. Não basta que a atividade gere motivação, é preciso também que o indivíduo se sinta desafiado a se superar em seu trabalho e também que tenha a noção de quais atividades estão sob sua responsabilidade, para que se sinta útil e importante para a organização.

4.2.1.1.5.3 Uso de habilidades e conhecimentos

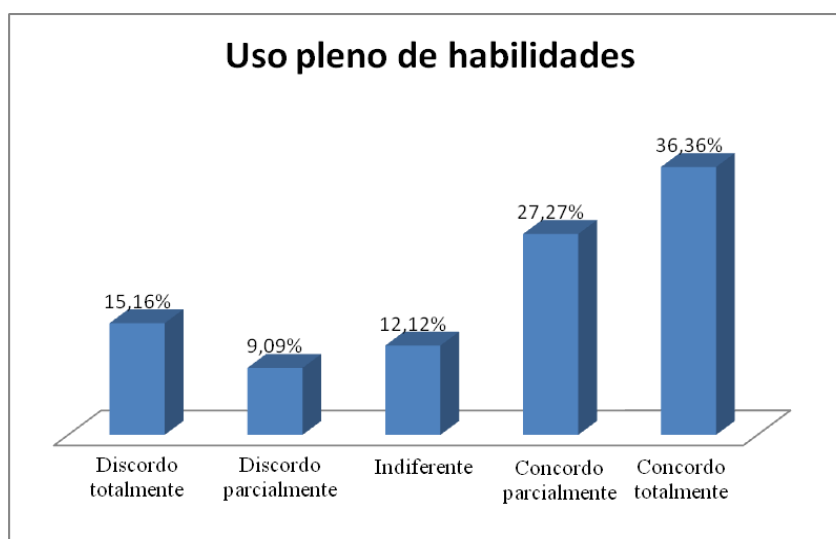


FIGURA 12: O TRABALHO QUE FAÇO ME PERMITE USAR PLENAMENTE MINHAS HABILIDADES E CONHECIMENTOS
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

Ainda na questão da autorrealização proporcionada pelo trabalho na PROEC, a maioria (63,63%) dos servidores concorda que o trabalho realizado os permite usar plenamente suas habilidades e conhecimentos. Além de uma atividade desafiante e do senso de responsabilidade, a motivação também sofre influência do potencial de cada indivíduo. É importante que os servidores possam aplicar seu conhecimento, sua habilidade e todo o seu potencial no desenvolvimento do seu

trabalho, pois uma atividade que está aquém das possibilidades do indivíduo tem grandes chances de se tornar fonte de tédio, descontentamento e, conseqüentemente, desmotivação.

4.2.1.1.5.4 Crescimento e desenvolvimento

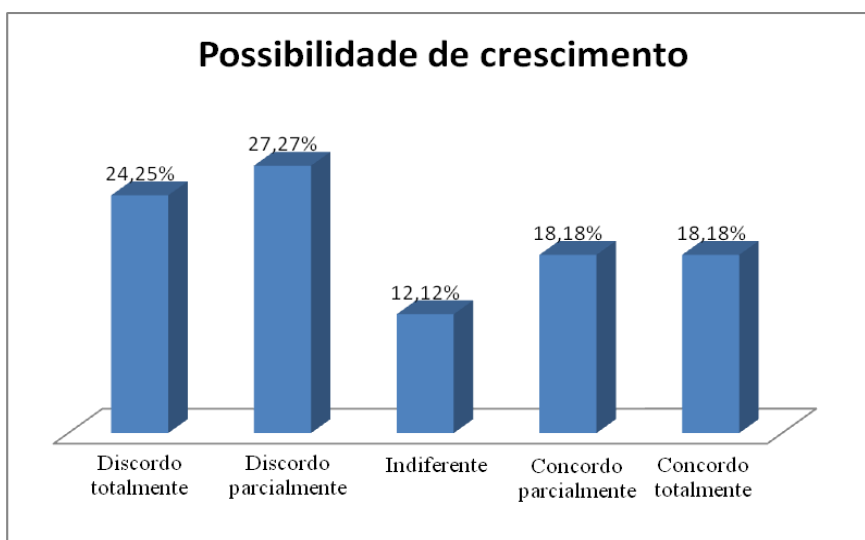


FIGURA 13: A POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO QUE TENHO NA PROEC ME PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO
FONTE: DADOS DA PESQUISA

Este se apresenta como o fator motivacional mais crítico de acordo com a pesquisa realizada. A quantidade de pessoas que discordam que as possibilidades de crescimento e desenvolvimento que têm na PROEC as motivam superam em 15% a quantidade de pessoas satisfeitas quanto a este ponto. Além disso, 12% das respostas são indiferentes à motivação causada pela possibilidade de crescimento, o que mostra que a mesma não gera o impulso necessário para que o servidor realize suas atividades com mais afinco ou se dedique de forma mais intensa ao trabalho com o objetivo de se desenvolver em sua carreira ou de ter crescimento pessoal e profissional.

4.2.1.2 Avaliação geral da motivação

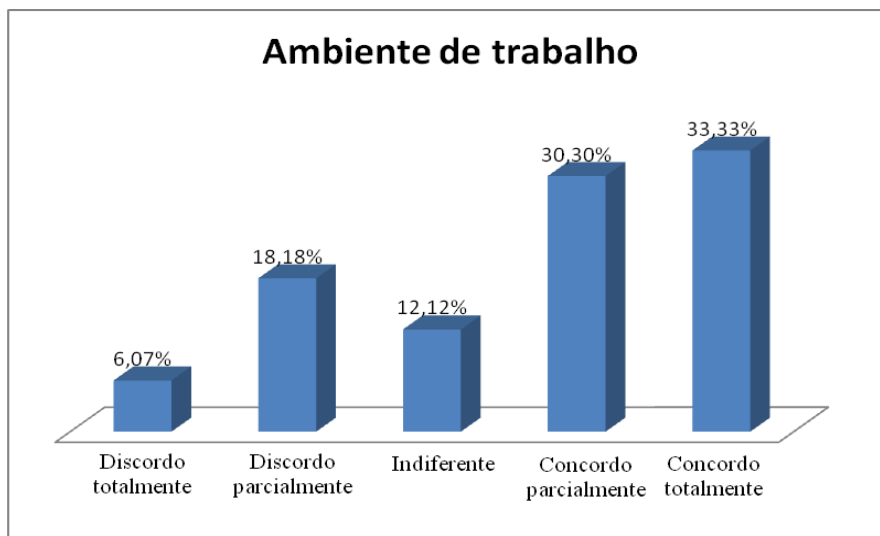


FIGURA 14: MEU AMBIENTE DE TRABALHO ME PROPORCIONA MOTIVAÇÃO
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

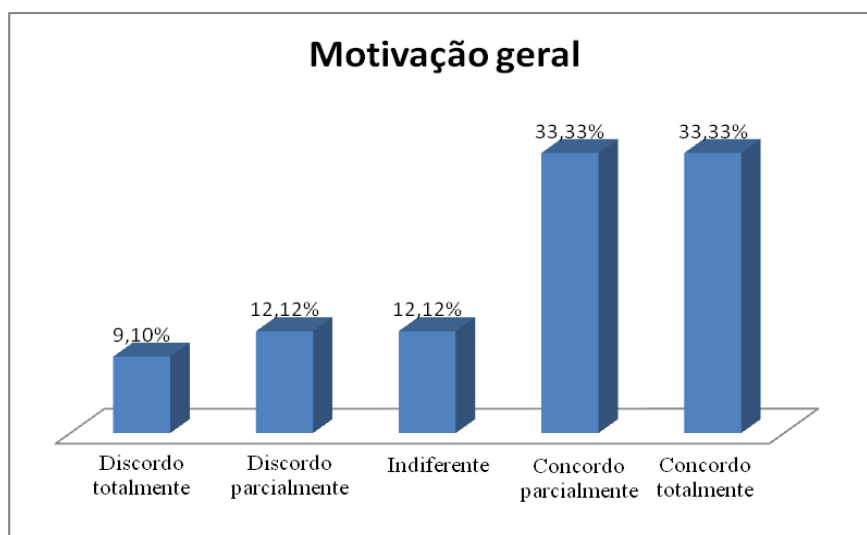


FIGURA 15: DE MANEIRA GERAL, ME SINTO MOTIVADO PARA EXERCER MINHAS ATIVIDADES DE TRABALHO NA PROEC
 FONTE: DADOS DA PESQUISA

Com porcentagens muito próximas, as questões sobre a motivação em geral e sobre a motivação proporcionada pelo ambiente de trabalho - considerando-se aqui tanto o ambiente físico quanto o lado subjetivo ligado às relações interpessoais - mostram que, de acordo com a pesquisa, os servidores da PROEC, em uma abordagem mais geral, encontram-se motivados para o trabalho. Mesmo com os pormenores apontados em alguns aspectos nos quais demonstraram insatisfação, pode-se dizer que a visão genérica dos servidores desta Pró-Reitoria é de que estão motivados para exercer suas atividades. Contudo, isto não quer dizer que não se possa melhorar o nível motivacional dos servidores; uma visão geral de satisfação

não significa necessariamente que todos os quesitos abordados estão em seu nível ótimo de desenvolvimento. Sempre é possível melhorar determinados aspectos que, somados, podem ajudar a motivar o servidor ainda mais e, conseqüentemente, trazer benefícios a toda a organização.

4.2.1.3 Ordenação dos fatores motivacionais

Uma das questões da pesquisa pedia ao servidor que ordenasse determinados fatores de acordo com o nível em que estes o motivam para o trabalho. Os fatores foram escolhidos por serem os mais facilmente associados à motivação de alguma maneira e também por estarem ligados a algumas das necessidades apontadas por Maslow em sua teoria. Como a ordem solicitada foi 1 para o fator que mais motiva o servidor e 6 para o fator que menos o motiva, a classificação da soma total de cada pontuação se dá de forma decrescente, ou seja, o fator cuja soma é menor foi o que apareceu mais vezes em posições superiores na escala de motivação. A tabela abaixo mostra a soma da pontuação de cada um dos fatores. O total de questionários respondidos na pesquisa foi 33, mas nesta questão, o total apresenta-se como 32 porque um dos questionários não teve esta questão respondida.

TABELA 1: PONTUAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Ordem	Ordene [Remuneração]	Ordene [Atividade estimulante / desafiante]	Ordene [Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho]	Ordene [Condições físicas do ambiente de trabalho]	Ordene [Estabilidade]	Ordene [Possibilidades de progressão e crescimento na carreira]
1º	6	10	12	5	15	9
2º	8	5	5	7	5	3
3º	8	4	6	10	7	7
4º	4	1	1	3	0	3
5º	1	5	4	3	1	4
6º	5	7	4	4	4	6
Total	32	32	32	32	32	32

FONTES: DADOS DA PESQUISA

Depois de realizada a soma de cada item, a classificação de cada um deles por ordem foi a seguinte:

TABELA 2: CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS POR ORDEM

Posição	Item	Pontuação
1º	Estabilidade	75
2º	Relacionamento	88
3º	Remuneração	97
4º	Condições físicas	100
5º	Atividade estimulante	103
6º	Crescimento	104

FONTE: DADOS DA PESQUISA

É interessante notar que a estabilidade aparece como o aspecto que mais motiva os servidores, já que se trata de um item bastante polêmico no serviço público. As opiniões a respeito da estabilidade são bastante divididas, pois dependem da interpretação de cada um. Muitos a veem como um fator negativo, que pode gerar a acomodação do servidor, já que ele não poderá ser exonerado de seu cargo sem um motivo bastante contundente; outros a veem como um fator positivo, pois permite a continuidade na prestação dos serviços públicos, independentemente da troca de governo ou de fatores externos que possam interferir na administração pública. De qualquer forma, na PROEC, este foi o maior gerador de motivação entre os aspectos citados, seguido pelo relacionamento interpessoal, o que mostra a importância de ações da gestão que valorizem o lado subjetivo e psicológico dos servidores, e não apenas os aspectos práticos e palpáveis, pois a convivência no ambiente de trabalho, se positiva, pode estimular e motivar o servidor de forma significativa.

Diferentemente do que por vezes afirma o senso comum, a remuneração nem sempre é o que mais motiva um indivíduo para o trabalho. No caso da presente pesquisa, ela apareceu em terceiro lugar, seguida pelas condições físicas do ambiente de trabalho. Como na questão a respeito da motivação gerada pela remuneração e pelos benefícios houve em torno de 60% de respostas de pessoas satisfeitas, pode-se apreender que o fato de a remuneração aparecer em terceiro lugar como fator motivador não quer dizer necessariamente que a remuneração seja ruim ou em valor insuficiente, e sim que, mesmo com uma quantidade relevante de pessoas satisfeitas, ainda assim este não é o fator que mais motiva o servidor da PROEC para o trabalho. Também chama a atenção o fato de que a atividade

estimulante no dia a dia e as possibilidades de crescimento na carreira aparecem nas últimas posições. Estes podem ser classificados como dois aspectos ligados à autorrealização, que se encontra no topo da pirâmide de Maslow, ou seja, a realidade de fato reflete a teoria, pois as pessoas tem outros itens que as motivam antes daqueles referentes à autorrealização; as demais necessidades precisam ser preenchidas antes que os indivíduos partam para a busca da satisfação das necessidades superiores, como as citadas. Esta classificação também está ligada às questões anteriormente propostas no questionário, onde as possibilidades de crescimento e desenvolvimento proporcionadas pela PROEC apareceram como fator crítico de motivação; de fato, pela pesquisa, a visão de crescimento futuro dentro da Universidade não é vista como um fator positivo ou que motive o servidor para o trabalho. Deste ponto surge como consequência natural a colocação da possibilidade de crescimento no último lugar entre os itens citados.

4.2.1.4 Tempo de trabalho na PROEC X Motivação

Para esta análise, foram consideradas as possibilidades de respostas quanto à motivação e a quantidade de respostas negativas (indiferente, discordo parcialmente, discordo totalmente) dadas pelos servidores de acordo com o seu tempo de trabalho na PROEC, sendo possível, desta forma, relacionar o tempo de trabalho e o nível de motivação dos servidores.

O cálculo levou em consideração que havia 14 perguntas deste tipo no questionário. Assim sendo, esta quantidade foi multiplicada pela quantidade de questionários em cada faixa de tempo, obtendo o total de possibilidades de afirmativas, ou seja, quantas respostas positivas ou negativas poderiam ter sido dadas. Para cada faixa de tempo, obteve-se o total de respostas "indiferente", "discordo parcialmente" e "discordo totalmente", gerando a porcentagem de respostas negativas, conforme exposto em tabela abaixo.

TABELA 3: RELAÇÃO TEMPO DE PROEC X DESMOTIVAÇÃO

Tempo de PROEC	Quantidade de questionários	Possibilidades de afirmativas	Quantidade de "indiferente", "discordo parcialmente" e "discordo totalmente"	Porcentagem de desmotivação / indiferença
1 - 5 anos	17	238	110	46,21%
6 - 10 anos	5	70	26	37,14%
11 - 15 anos	2	28	2	7,14%
mais de 16 anos	8	112	32	28,57%

FONTE: DADOS DA PESQUISA

Observa-se que a maior porcentagem de insatisfação ou desmotivação está nos servidores que estão há menos tempo na PROEC. Possivelmente, isto se dê ao fato de que, depois de muito tempo em uma organização onde não se vê mudanças efetivamente implantadas e onde não há "voz ativa" por parte dos colaboradores, estes vão perdendo o ânimo e a vontade de lutar por melhorias, pois já sabem que a maioria das reivindicações não surte efeito em seu cotidiano no trabalho. A acomodação é um fator que se vê frequentemente em colaboradores que têm muito tempo em uma organização, e não é diferente nas organizações públicas, como é o caso da UFPR. A porcentagem menor de descontentamento não significa necessariamente que quem está há mais tempo na PROEC está mais motivado, mas sim que está acomodado, ou seja, "se contenta" com a situação atual pois não acredita mais em mudanças.

Além disso, dos 14 questionários nos quais as perguntas pedindo sugestões foram respondidas, metade vem de pessoas com 1 a 5 anos de PROEC. Este fato, somado à maior insatisfação apontada por servidores nesta mesma faixa de tempo, leva a crer que quem é mais novo na pró-reitoria tem mais sugestões e ideias de melhoria ou crê em sua aplicabilidade, por isso ainda se importa em propor mudanças.

4.2.1.5 Conhecimento de ações motivacionais

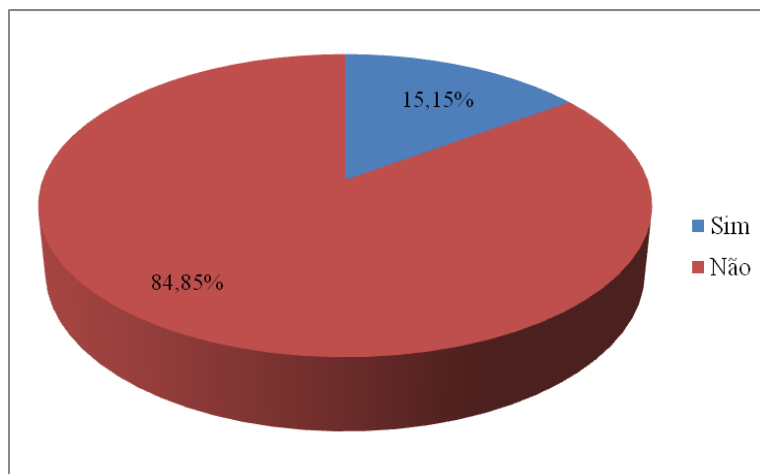


FIGURA 16: VOCÊ TEM CONHECIMENTO DE PROGRAMAS OU ITENS MOTIVACIONAIS OFERECIDOS PELA PROEC OU PELA UFPR DE MODO GERAL?
FONTE: DADOS DA PESQUISA

Por fim, ao serem questionados sobre seu conhecimento a respeito de itens motivacionais na PROEC e na UFPR, 84,85% dos servidores que responderam ao questionário afirmaram não conhecer ações do tipo na Universidade. Este é um reflexo da visão que os servidores têm a respeito da motivação proporcionada pela organização onde trabalham. O quadro apontado pode ser tanto de desconhecimento real das ações motivacionais quanto da interpretação errônea a respeito da mesma, ou seja, o servidor pode até conhecer programas e itens motivacionais da PROEC e da UFPR como um todo, mas não os vê como geradores de motivação de fato.

Entre os que alegaram conhecer estas ações, as mencionadas foram: cursos de capacitação e treinamentos, incentivo à qualificação e capacitação (aumento salarial de acordo com a graduação, especialização, mestrado, doutorado e cursos em diversas áreas) e Semana do Servidor (semana com programação voltada ao servidor, com cursos, palestras e atividades de lazer). Essas são todas ações realizadas pela Universidade como um todo, não havendo nenhuma atividade específica da PROEC que seja vista como motivacional para os servidores.

Na seção a seguir, serão expostas, em meio à proposta do presente trabalho, algumas das sugestões dadas pelos servidores da PROEC para que seu nível motivacional se eleve.

5. PROPOSTA

5.1 Desenvolvimento da proposta

Levando em consideração os resultados obtidos na pesquisa, pode-se chegar à conclusão de que há demanda e potencial para a implantação de mudanças na PROEC, a fim de aumentar a motivação dos servidores. Os pontos mais críticos a serem melhorados, de acordo com as respostas fornecidas pelos servidores, são: a remuneração e os benefícios, a estrutura oferecida para a realização do trabalho, o reconhecimento do servidor pelas atividades exercidas, as políticas de Recursos Humanos e plano de carreira e a possibilidade de crescimento e desenvolvimento dentro da pró-reitoria.

As insatisfações apontadas nos itens remuneração e benefícios, crescimento e políticas de Recursos Humanos e plano de carreira, em particular, não dependem de ações exclusivas da PROEC, pois envolvem a PROGEPE, que é encarregada da administração de Recursos Humanos em toda a Universidade. Uma das sugestões dadas pelos servidores foi a seguinte: "Deve ser feito um plano de carreira mais bem remunerado já que somos uma das categorias com as menores remunerações dentro do governo federal, e ter uma implantação de benefícios melhor já que só temos vale transporte e vale refeição, e creche mas com valores ilusórios, se compararmos com outros cargos do governo federal". Também foi citada a necessidade de mudanças quanto à flexibilização de horário para os servidores que ocupam Funções Gratificadas. De qualquer forma, a PROEC pode fornecer dados e levar as informações a respeito dessa insatisfação aos setores responsáveis na PROGEPE, a fim de colaborar para a elaboração de novas políticas de Recursos Humanos e oferecer respaldo na busca de melhorias na remuneração e nos benefícios concedidos, cujas ações relacionadas são mais complexas, por estarem ligadas a decisões de instâncias superiores do Governo Federal.

A estrutura oferecida pela PROEC para que os servidores realizem o seu trabalho foi outro ponto crítico observado na pesquisa. As principais sugestões neste sentido foram ligadas ao Festival de Inverno da UFPR, o maior evento cultural da Universidade, realizado anualmente pela Coordenadoria de Cultura e que, nos últimos anos, tem sido realizado com muita dificuldade devido à insuficiência na captação de recursos e problemas de gestão. Duas sugestões ligadas à estrutura

foram: "Captação, dentro do prazo, do montante de recursos apresentado no projeto de eventos realizados pela PROEC, para que o servidor possa executar, a contento, as atividades propostas" e " Esclarecer quem é a pessoa responsável pela captação dos recursos, para que problemas que vem se acumulando não tornem a ocorrer, e a equipe possa trabalhar com prazo suficiente". Assim, pode-se concluir que os recursos financeiros para realização do citado evento são insuficientes, com o agravante de que não está bem definida a responsabilidade pela captação dos mesmos. É preciso reestruturar o planejamento do Festival, para que as tarefas sejam definidas com clareza e os recursos cheguem à equipe em tempo hábil para que o evento seja organizado com qualidade. Ainda na questão da estrutura, se encaixam as sugestões a respeito de participação em eventos como congressos e simpósios, a fim de oferecer ao servidor mais conhecimento para o desenvolvimento de suas atividades e permitir a troca de informações; também foi citada a possibilidade de participação em eventos semelhantes àqueles organizados pela PROEC, mas que acontecem em outros lugares, fora da UFPR. Assim, o servidor pode conhecer outras realidades, compará-las aos eventos realizados na Universidade e trazer novas práticas para seu ambiente de trabalho. Este ponto não deixa de fazer parte da estrutura oferecida pela PROEC, pois esta não se trata apenas de estrutura material, mas também de permitir ao servidor que seja mais qualificado para exercer suas atividades de maneira a agregar valor à pró-reitoria como um todo.

O reconhecimento recebido pelo trabalho realizado é um ponto de desmotivação atualmente na PROEC. A maioria dos servidores consultados não se sentem devidamente valorizados, o que também se refletiu nas sugestões dadas pelos mesmos, onde foi possível observar reclamações no sentido de que ideias dadas pelos servidores técnico-administrativos não são levadas em consideração, diferentemente daquelas que partem dos professores que atuam na pró-reitoria. Esta constatação é grave, pois um servidor que não se sente ouvido e valorizado certamente não produzirá tanto quanto poderia se fosse devidamente estimulado. A fim de resolver esta questão, seria interessante que a PROEC promovesse um sistema de ouvidoria, com reuniões periódicas nas quais os servidores pudessem apresentar suas sugestões e críticas, oferecendo a base para que mudanças possam ser implantadas de forma eficiente e mais conectada aos desejos e necessidades dos técnicos. Foi sugerida também a implantação de um plano de

gestão com metas para as unidades da pró-reitoria, permitindo a confecção de relatórios de produtividade. Uma ação neste sentido também colaboraria para o aumento do reconhecimento dos servidores, pois seria possível mensurar o quanto cada um realizou, de que forma atuou para o alcance das metas propostas e, assim, cada servidor poderia ser reconhecido e valorizado individualmente de acordo com suas conquistas dentro da PROEC.

Apesar da convivência no ambiente de trabalho em geral ter sido avaliada de forma positiva, muitas sugestões dadas pelos servidores envolveram a integração entre os mesmos; seja para o lazer, seja para informar quanto às atividades de cada setor da PROEC, o desejo por uma maior socialização entre os servidores se mostrou bastante frequente. Como algumas unidades da PROEC funcionam em espaços físicos fora do prédio central da Universidade, os servidores acabam muitas vezes nem se conhecendo, o que dificulta a colaboração entre as unidades. Uma ideia simples e viável é a realização de reuniões periódicas de todas as unidades da pró-reitoria, tanto para promover a socialização entre os servidores quanto para permitir que os projetos, objetivos e atividades em andamento sejam expostos, facilitando a troca de ideias e a colaboração entre as unidades. Muitas vezes as ações são realizadas de forma isolada enquanto, na realidade, poderiam ser feitas em parcerias feitas dentro da própria PROEC, facilitando o trabalho de todos.

Por fim, observou-se certa carência de transparência nos processos organizacionais, sendo este um ponto citado por mais de um servidor. Há necessidade de que os processos que envolvem as diversas atividades da PROEC sejam realizados de forma clara, sem centralizar as ações nos coordenadores de cada unidade, mas sim expondo as atividades a todos os servidores, inclusive permitindo que estes deem suas opiniões e colaborem com novas ideias. A mesma necessidade de transparência se mostra na questão da prestação de contas de determinadas atividades. No caso da pesquisa, foi citado o Festival de Inverno, alegando-se que o evento não tem suas contas à disposição para quem tenha interesse em vê-las, dificultando até mesmo um resgate histórico dos Festivais realizados em anos anteriores, pois não há uma continuidade nas prestações de contas de todas as edições do evento, contrariando inclusive uma das premissas básicas do serviço público, que é a transparência. Esta é uma questão que pode ser solucionada através de novas práticas de gestão, implantando métodos mais claros

e que permitam o acesso de todos os servidores aos processos operacionais das diversas atividades desenvolvidas na PROEC.

5.2 Plano de implantação

Entre os itens apontados na pesquisa, pode-se discriminar o plano de implantação das melhorias pretendidas citando os pontos principais de cada uma delas. Iniciando pelas questões relativas à remuneração e aos benefícios, além das políticas de Recursos Humanos, a implantação de mudanças, como já citado, depende da PROGEPE. A PROEC pode, no entanto, colaborar com dados e informações que retratem os desejos e necessidades dos servidores desta pró-reitoria, dando embasamento para que a PROGEPE promova as mudanças necessárias. A fim de manter a privacidade dos servidores e evitar possíveis constrangimentos por parte dos mesmos, a melhor forma de colher os dados referentes a este assunto seria através do envio anual de formulários ou questionários *online*, que não exigem que o servidor se identifique. A forma mais prática e imparcial de reunir os dados obtidos seria centralizando-os no Gabinete da PROEC, a fim de que não se privilegie determinada unidade, como a Cultura ou a Extensão, por exemplo. Depois de recolhidas as respostas, as mesmas podem ser agrupadas por um servidor lotado no Gabinete e enviadas à PROGEPE para as devidas providências.

No tocante à infraestrutura de trabalho, considerando a questão do Festival de Inverno da UFPR, é necessário que haja uma reestruturação de alguns processos ligados à organização do evento. Para que a captação de recursos para realização do Festival ocorra a contento, o ideal seria que a UFPR tornasse reais seus planos de criar uma unidade responsável apenas pela captação de recursos para eventos e demais atividades dependentes de patrocínios em toda a Universidade. Contudo, até que este fato se concretize, a captação de recursos que é feita a partir da própria PROEC deverá ser feita de forma mais "oficial", não contando apenas com contatos realizados pela Reitoria, mas sim elaborando documentos que mostrem a história do evento, realizando visitas a possíveis empresas parceiras e criando material de divulgação prévia, com espaço aberto a patrocínios, como por exemplo cartazes, que poderiam ser espalhados em pontos

estratégicos da cidade, anunciando o período do evento e chamando a atenção de organizações interessadas em atuar como patrocinadoras ou apoiadoras do Festival. Assim, buscando mais patrocínios ou montantes mais significativos vindos dos patrocinadores já existentes e fazendo-o com um prazo maior, será possível dispor de mais recursos com maior antecedência para realizar o evento, permitindo que os servidores que o organizam possam trabalhar com mais tranquilidade, dispondo de toda a estrutura e materiais necessários para suas atividades. Estas ações ficariam a cargo de toda a equipe da Coordenadoria de Cultura, que é também a equipe responsável pela organização do Festival de Inverno.

A participação dos servidores em eventos, ainda na questão da estrutura oferecida para o trabalho, pode ser solucionada através do aumento do aporte de recursos destinados a esta finalidade no momento da definição das divisões dos recursos recebidos pela PROEC em suas devidas rubricas. Além da questão de verbas, os servidores interessados em determinado curso, seminário ou congresso poderiam solicitar e justificar sua participação no mesmo diretamente ao Gabinete, no qual a pró-reitora faria uma análise da aplicabilidade e utilidade dos conhecimentos adquiridos naquele evento no cotidiano de trabalho do servidor e também analisaria a viabilidade financeira desta participação junto à respectiva unidade da PROEC. Na realidade, atualmente este é o modelo de funcionamento da participação dos servidores em eventos, porém a frequência com que estes são autorizados pela chefia não é a ideal de acordo com alguns dos servidores consultados, daí a necessidade da pró-reitoria reconhecer a importância da participação dos servidores nestes eventos para o aprimoramento do trabalho desenvolvido. Posteriormente, seria interessante pedir ao servidor um *feedback* referente ao evento do qual ele participou, a fim de monitorar os reais resultados que podem ser agregados à PROEC com esta participação.

Quanto à falta de reconhecimento e valorização do trabalho do servidor na PROEC, uma boa alternativa para amenizar o problema seria a implantação de um sistema de ouvidoria, através do qual os servidores tivessem espaço para expor suas dificuldades e dar suas sugestões para promover melhorias no trabalho desenvolvido na pró-reitoria. Este sistema pode ser colocado em prática com reuniões periódicas da pró-reitora com os servidores, divididos de acordo com a unidade em que atuam, tendo como pauta as críticas e sugestões que estes servidores queiram fazer e quais mudanças podem ser implantadas a partir delas. A

periodicidade bimestral seria a mais indicada para estas reuniões, pois assim seria possível, entre uma reunião e outra, verificar as sugestões que deram certo e os problemas que foram ou não resolvidos. Seria interessante que, antes das reuniões com a pró-reitora, cada unidade fizesse uma reunião interna com sua chefia, a fim de articular e organizar melhor as ideias a serem propostas, tendo maior liberdade para discutir assuntos referentes a procedimentos internos de cada unidade que, se abordados diretamente na reunião com a pró-reitora, talvez tomassem muito tempo e não tivessem a clareza necessária ao serem expostos. Além disso, a fim de aumentar o reconhecimento e a valorização do servidor, a implantação de metas a serem atingidas em cada unidade também seria uma ferramenta importante, que pode ser desenvolvida nestas reuniões internas e discutida com o Gabinete, pois seria uma forma de medir a produtividade dos servidores, estimulando-os a sempre buscar resultados melhores e motivando-os para o trabalho.

O desejo por uma maior socialização entre os servidores foi apontado diversas vezes na pesquisa. Para satisfazer esta necessidade, a realização de reuniões mensais na pró-reitoria seria de grande importância. As reuniões podem servir para cada unidade da PROEC expor rapidamente quais são seus projetos e atividades em andamento, permitindo que as demais unidades possam opinar e sugerir ações ou até mesmo propor parcerias a fim de dinamizar o trabalho de todos. Além disso, após as reuniões, seria interessante a realização de uma pequena confraternização, podendo até aproveitar a ocasião para comemorar os aniversários do mês, fazendo com que os servidores de diferentes unidades estejam em contato e compartilhem de momentos de lazer juntos, afinal, a busca pelo preenchimento das necessidades sociais é um grande motivador para as pessoas. A fim de evitar a utilização de recursos do Tesouro para estas confraternizações, os servidores poderiam se unir para colaborar na compra de alimentos e bebidas, promovendo o envolvimento de todos na organização de um momento de lazer em comum.

Outro dos pontos fracos avaliados na pesquisa foi a falta de transparência em determinados processos organizacionais. A solução desta questão é mais de ordem ideológica do que técnica. É preciso mudar a mentalidade e as práticas das chefias, incentivando-as a descentralizar as atividades, permitindo que suas equipes de trabalho tenham conhecimento das mesmas passo a passo, a fim de tornar o trabalho como um todo mais claro para os servidores; além disso, é imprescindível promover o maior envolvimento destes servidores nos processos organizacionais e

também viabilizar que as prestações de contas sejam feitas com qualidade e de modo que todos tenham acesso às mesmas, praticando a transparência no serviço público da maneira que este exige. Esta mudança pode ser feita a partir de uma chefia descentralizadora, que saiba dividir e delegar tarefas a cada membro de sua equipe; tomando como exemplo a prestação de contas de um evento como o Festival de Inverno, numa primeira etapa, o atual responsável pela elaboração desta prestação de contas reuniria sua equipe e ensinaria os passos envolvidos na elaboração do documento referente à prestação; em seguida, dividiria as etapas da prestação, ficando cada uma a cargo de um servidor diferente; por fim, um servidor ficaria responsável por unir todas estas etapas, finalizando a prestação de contas do evento. Assim, a mesma seria de conhecimento de toda a equipe e ficaria à disposição de possíveis interessados para consulta. Junto a estas mudanças, se faz necessário um monitoramento contínuo da pró-reitoria junto a cada unidade, a fim de verificar se os processos estão sendo realizados com transparência e de forma clara.

5.3 Recursos

A fim de que as ações motivacionais propostas se aproximem mais da realidade, optou-se nesta pesquisa por métodos que não exijam vultosos investimentos e que tenham maior aplicabilidade, visto que, devido ao fato de a UFPR se tratar de um órgão público, existem muitas limitações e, muitas vezes, uma grande burocracia para a implantação de novas práticas. Assim, os recursos necessários para as mudanças propostas são, em sua maioria, recursos humanos.

Para centralizar as ideias e sugestões dos servidores e enviá-las à PROGEPE, no caso das mudanças relativas à remuneração, por exemplo, pode ser necessário agregar mais um servidor à PROEC, que fique responsável apenas por esta atividade e pelo acompanhamento da mesma. Na reestruturação do Festival da Inverno, a busca por novos patrocínios e por mais recursos depende de um plano de ação da equipe responsável pelo evento, configurando-se também como recursos humanos; a participação de servidores em eventos semelhantes a este e a outros realizados pela PROEC depende de recursos financeiros que sejam destinados a

esta finalidade já no momento da divisão dos recursos em suas devidas rubricas, conforme já exposto.

Quanto às reuniões de ouvidoria, para implantação de metas, integrações e confraternizações, pode-se dizer que são ações de realização relativamente simples, pois dependem apenas de planejamento no cronograma das unidades, sem depender recursos. As atividades definidas nestas reuniões, por sua vez, podem depender de recursos de ordem financeira ou material para se tornarem realidade, porém não é possível definir de antemão quais serão estes recursos antes que as reuniões aconteçam.

Por fim, as ações que visam trazer maior transparência à PROEC dependem de mudanças nas práticas das chefias. Para auxiliar nestas mudanças, a PROEC poderia promover palestras e discussões com profissionais que tenham valores a passar e agregar nesse sentido. Assim, recursos financeiros para promover estas palestras seriam necessários, mas, acima de tudo, não só nesta, como em todas as mudanças propostas para aumentar o nível motivacional dos servidores, o que se faz mais necessário são recursos humanos conscientes e capacitados para que as alterações desejadas aconteçam. Sem a dependência de grandes estruturas ou materiais de alto custo, é mais fácil e plausível promover as transformações que levarão os servidores da PROEC a se sentirem mais motivados para desempenhar suas atividades.

5.4 Resultados esperados

Visto que as mudanças aqui propostas são de ordem comportamental ou envolvem transformações em práticas já arraigadas, torna-se difícil implantar metas mensuráveis e indicadores quantitativos que mostrem o quanto a motivação de cada servidor aumentou. Uma alternativa para esta mensuração seria a reaplicação futura do questionário a fim de verificar, comparativamente, o nível de satisfação e motivação dos servidores em relação às respostas atuais. Assim, os resultados esperados podem ser listados da seguinte forma:

- Implantação efetiva de ações da PROGEPE no sentido de buscar junto à União o aumento da remuneração e dos benefícios recebidos pelos servidores;

- Aporte de recursos (patrocínio externo ou verba da própria Universidade) em quantidade e tempo suficientes para a realização do Festival de Inverno e de outros eventos da PROEC;
- Implantação de um plano de metas que permita medir o trabalho e as conquistas de cada servidor, gerando relatórios de produtividade;
- Destinação de verba suficiente e liberação para que os servidores interessados em participar de congressos e outros eventos que agreguem valor ao seu trabalho possam fazê-lo;
- Realização de reuniões periódicas nas unidades e em toda a PROEC para dar espaço às críticas, sugestões e ideias dos servidores;
- Realização de reuniões periódicas envolvendo todas as unidades da PROEC para fins de confraternização e integração;
- Mudanças nas práticas operacionais que ainda carecem de transparência e clareza;
- Acesso de todos aos relatórios de prestação de contas dos eventos e demais atividades realizadas na PROEC;
- Aumento no nível motivacional dos servidores da PROEC, de maneira geral, podendo ser verificado em escala numérica através de um novo questionário futuramente aplicado.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Como em toda mudança, sempre há possibilidade de erros e acertos. No caso das transformações pretendidas a partir da presente pesquisa com a finalidade de aumentar o nível motivacional dos servidores da PROEC, alguns riscos podem ser apontados. Existe a possibilidade de que os dados e informações reunidos na PROEC e repassados à PROGEPE a fim de dar embasamento a ações futuras referentes à remuneração fiquem "parados", ou seja, que a PROGEPE não faça uso destes dados conforme o esperado, fazendo com que o trabalho de coleta e compilação dos dados passados pelos servidores tenha sido em vão. Neste caso, uma medida preventiva seria a PROEC acompanhar as ações da PROGEPE e de

que forma a mesma utiliza as informações recebidas, a fim de verificar se o trabalho tem chances de gerar os resultados esperados.

Quanto ao aporte de recursos para eventos, pode haver falhas no sentido de não se conseguir o patrocínio esperado e também deste patrocínio chegar à PROEC com atraso, dificultando o planejamento do evento que se está organizando. Se isso ocorrer, é difícil estipular medidas corretivas, pois normalmente o que ocorre é que o evento tem que acontecer de qualquer forma, havendo ou não a verba necessária, e essa questão passa a ser resolvida com muita lentidão, meses depois do evento já realizado, gerando um grande desgaste para toda a equipe. As medidas preventivas são mais eficazes nesse caso, dependendo apenas de um planejamento de qualidade, onde as ações de busca de patrocínio e recursos para a realização dos eventos ocorram de forma eficiente e com prazo satisfatório. Situação semelhante ocorre na necessidade de recursos para participação dos servidores em congressos e seminários; se estes recursos não forem suficientes, é preciso prever o seu volume no momento do planejamento financeiro, podendo inclusive, se for o caso, justificar junto às instâncias superiores a necessidade de destinação de uma quantidade maior de recursos à PROEC para essa finalidade.

A implantação do plano de metas pode enfrentar obstáculos por ser tratar de uma ação mais burocrática, que envolve todo um planejamento junto às equipes de cada unidade da PROEC para a posterior implementação do plano propriamente dito, com as metas pretendidas, de forma que se possa medir a produtividade dos servidores. As dificuldades podem ser desde o consenso na definição dessas metas até o real e pleno funcionamento do plano, sendo seguido à risca. Para evitar estes problemas, é preciso, antes da implantação do plano de metas e dos relatórios de produtividade, fazer um trabalho de conscientização dos servidores a respeito da importância destas ferramentas, para que todos possam unir esforços desde o momento de sua elaboração até a busca pelo cumprimento das metas, a fim de torná-las reais.

Quanto às reuniões, um possível problema é que as mesmas deixem de acontecer com o tempo, a partir do momento em que os servidores percam de vista o real objetivo das mesmas. Uma solução para evitar este problema é incluir estas reuniões em um calendário anual da pró-reitoria, instituído já no começo do ano, para evitar que os servidores agendem outros compromissos para a mesma data e também para permitir que as unidades da PROEC já estejam preparadas para as

reuniões, tendo sua pauta já organizada e pronta para ser exposta e compartilhada com todos. Se, com o tempo, os servidores resolverem de comum acordo diminuir a frequência das reuniões, pode haver uma reestruturação deste calendário, de modo que as reuniões não aconteçam apenas "por acontecer" mas sim que sejam funcionais e tragam resultados à PROEC e à motivação dos servidores.

Por fim, as tentativas de aumento da transparência na pró-reitoria podem ser dificultadas pela oposição imposta por práticas arraigadas há muito tempo e por servidores com resistência a mudanças. Se esta dificuldade de fato ocorrer, a conscientização dos servidores e seu devido treinamento para apreender novas práticas que levem a uma prestação de serviços totalmente transparente podem ser soluções aplicáveis.

6. CONCLUSÃO

O conceito de motivação está intimamente ligado aos conceitos de satisfação e insatisfação. É através das insatisfações que o indivíduo se sente impulsionado a agir para mudar a situação em que se encontra, ou seja, os aspectos negativos encontrados ao se avaliar uma organização podem, na verdade, se configurar em estímulos para que se busquem melhorias.

De acordo com os dados obtidos com a presente pesquisa, pode-se dizer que os servidores da PROEC encontram-se satisfeitos com grande parte dos aspectos relacionados à sua motivação. Os fatores isolados que geram insatisfação, porém, devem ser analisados com atenção e trabalhados para que possam gerar motivação nas pessoas, evitando que se tornem meras fontes de descontentamento e que se desperdice o potencial de ação gerado pelos pontos negativos levantados.

Alguns aspectos em particular merecem destaque. A maior motivação gerada pelo fator "estabilidade" em relação ao fator "remuneração" demonstra que nem sempre este é o principal fator motivacional para o trabalho; é importante trabalhar com atenção as questões do reconhecimento, do plano de carreira e das possibilidades de crescimento dos servidores da PROEC, por serem itens que geraram uma média significativa de pessoas insatisfeitas na pesquisa realizada; e a escassez de sugestões de melhorias vindas de servidores com mais tempo de trabalho na PROEC, o que certamente demonstra certa "acomodação" destes proporcionalmente ao tempo em que atuam na pró-reitoria.

As respostas obtidas nos questionários confirmam muitas das principais teorias de motivação. Por exemplo, o fato de que a estabilidade motiva mais do que o crescimento reflete a teoria de Maslow, de que as necessidades de segurança são mais básicas do que as necessidades de autorrealização e, portanto, tendem a gerar motivação primeiro. A teoria da equidade se mostra na insatisfação dos servidores quanto ao reconhecimento recebido pelo trabalho, ou seja, o desejo de serem reconhecidos e ouvidos da mesma forma que os docentes lotados na PROEC e até mesmo em comparação a servidores públicos de outros órgãos do Brasil. Esse desejo de reconhecimento também está presente na teoria contingencial, que trabalha com as expectativas e recompensas do indivíduo, pois os servidores consultados demonstraram a expectativa de serem reconhecidos pelos seus esforços e recompensados pelos mesmos.

Pode-se dizer que o objetivo principal inicialmente proposto, de avaliar as alternativas de ação do gestor público na PROEC para promover o aumento da motivação dos servidores, foi atendido. Estas alternativas de ação do gestor – como por exemplo, levar informações sobre remuneração e políticas de Recursos Humanos à PROGEPE, aprimorar os métodos de captação de recursos para o Festival de Inverno, proporcionar maior participação dos servidores da PROEC em eventos, implantar um sistema de ouvidoria, instituir metas para as unidades, promover reuniões de socialização e rever as práticas de transparência – estão expostas no desenvolvimento da proposta do presente trabalho e, de modo mais detalhado, no plano de implantação do mesmo. Os principais itens geradores de insatisfação foram avaliados e, juntamente às sugestões dadas pelos próprios servidores, foram feitas propostas de ações de implantação relativamente simples para que a PROEC proporcione aos seus colaboradores uma maior motivação para o trabalho. Tudo isso obedecendo às etapas de pesquisa teórica, aplicação de questionários e levantamento das necessidades dos servidores para, então, sugerir ao gestor público que providências tomar quanto à questão motivacional na PROEC.

Recomenda-se que os resultados obtidos e as sugestões reunidas nesta pesquisa sejam utilizados para a implantação efetiva das mudanças propostas. Para monitorar a eficácia das ações, é interessante que, após um determinado período, seja aplicado um novo questionário com perguntas do mesmo tipo daquelas feitas para a presente pesquisa, assim, será possível verificar se as ações implantadas estão de fato aumentando o nível motivacional dos servidores. Além de buscar atender às necessidades de melhorias sinalizadas pelos servidores, como remuneração, estrutura para o trabalho e plano de carreira, a PROEC e a UFPR de modo geral devem continuar valorizando os aspectos afetivos e emocionais dos servidores, proporcionando a eles melhores relações interpessoais e um maior bem-estar no trabalho, gerando qualidade de vida.

Pode-se dizer, por fim, que a motivação no ambiente de trabalho, em geral, e na PROEC, de maneira específica, é uma via de mão dupla: o servidor deve perceber a importância de sua dedicação para gerar avanços para si e para a organização, enquanto esta, na figura do gestor, deve reconhecer seu papel de fornecer as condições ideais para que o servidor possa trazer os resultados esperados. Por isso, é importante conhecer cada indivíduo que se insere na estrutura da organização para que suas necessidades atuem como forças geradoras

de motivação e possam ser atendidas, buscando uma maior qualidade nos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; VILAS BOAS, A. A.; OLIVEIRA, E. R.. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg** (Online), v. 4, p. 1-12, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2013.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

BUENO, M. As teorias de motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, CESUC, ano IV, n. 06, 1 semestre 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%20E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 29 ago 2013.

CANTERI, F. G. **Programa "Produtividade X Recompensa" e alternativas para motivar os policiais militares da 1ª Companhia/ 1º BPM**. 57 f. Projeto técnico (Especialização em Gestão Pública) - Núcleo de Educação à Distância, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/28542/FABIO%20GERALDO%20CANTERI.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 set. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COELHO, D.; SOARES, I. Fatores de motivação dos servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Seropédica. **Anais...** Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/650_Motivacao_Seget.pdf>. Acesso em: 02 set. 2013.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DIONIZIO, A. C. **Uma análise sobre a motivação no trabalho e a qualidade dos serviços prestados: um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. 114 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) - Centro Universitário de Araraquara, Araraquara, 2011. Disponível em: <http://www.uniara.com.br/mestrado_drma/arquivos/dissertacao/ademir_cardozo_dionizio.pdf>. Acesso em: 02 set. 2013.

FERRO, M. V. G. **Um estudo sobre a motivação dos servidores da Justiça Federal em Fortaleza à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg**. 70 f. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) - Pró-Reitoria de Educação Continuada, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://jfce.jus.br/internet/sites/site2011/modelos/esmafe/publicacoes/documentos/estudoMotivacaoServidores-MarcusFerro.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

LOPES, M. C.; REGIS FILHO, G. I. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 62-75, jan./fev./mar. 2004. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1116>. Acesso em: 26 ago 2013.

SILVA, W. C. M. **Motivação nas Organizações: Um Estudo em Organização Pública do Poder Legislativo**. 126 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2006. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4403/motivacao_organizaes_washington.pdf>. Acesso em: 26 ago 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Missão e Valores**. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/portalufpr/a-universidade-institucional/missao-e-valores/>>. Acesso em: 01 ago 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Pró-Reitorias**. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/portalufpr/a-universidade-institucional/unidades-administrativas/pro-reitorias/>>. Acesso em: 01 ago 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Pró-Reitoria de Extensão e Cultura - PROEC**. Disponível em: <<http://www.proec.ufpr.br/>>. Acesso em: 01 ago 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Questionário utilizado

Motivação dos servidores da PROEC - UFPR

Esse questionário faz parte de uma pesquisa de conclusão de curso de especialização em Gestão Pública pela UFPR. Sua participação é muito importante para que o trabalho possa gerar bons resultados para a PROEC e seus servidores!

Há quanto tempo você trabalha na PROEC?

- 1 a 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 15 anos
 mais de 16 anos

Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo

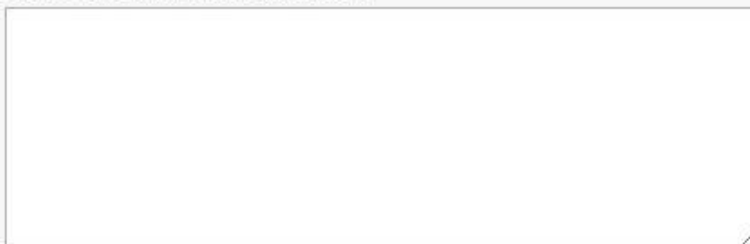
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. De maneira geral, me sinto motivado para exercer minhas atividades de trabalho na PROEC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Meu ambiente de trabalho me proporciona motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. As atividades que exerço no meu dia a dia na PROEC me proporcionam motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. A remuneração e os benefícios que recebo me proporcionam motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. O feedback da minha chefia direta sobre o meu trabalho me proporciona motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Os desafios e responsabilidades que fazem parte do meu trabalho me proporcionam motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A possibilidade de crescimento e desenvolvimento que tenho na PROEC me proporcionam motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Me sinto reconhecido profissionalmente pelo trabalho que desenvolvo na PROEC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. O relacionamento entre as pessoas no meu ambiente de trabalho é bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. As condições ambientais (temperatura, ambiente, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Recebo da PROEC toda a estrutura (financeira, material, tempo/prazos, etc.) necessária para desenvolver meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. O trabalho que faço me permite usar plenamente minhas habilidades e conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. As políticas de Recursos Humanos e o plano de carreira da categoria são bons e atendem minhas expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14. O meu trabalho me proporciona qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos motiva para o trabalho						
	1	2	3	4	5	6
Remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividade estimulante / desafiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições físicas do ambiente de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidades de progressão e crescimento na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você tem conhecimento de programas ou itens motivacionais oferecidos pela PROEC ou pela UFPR de modo geral?						
<input type="radio"/> não						
<input type="radio"/> sim						
Caso tenha respondido "sim" à pergunta anterior, cite os programas/itens que você conhece						



Quais ações você sugere que sejam feitas para que a motivação para o trabalho dos servidores da PROEC aumente?



Never submit passwords through Google Forms.

Powered by


This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

APÊNDICE 2 - Quadro utilizado para tabulação de dados

Timestamp	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [1. De maneira geral, me sinto motivado para exercer minhas atividades de trabalho na PROEC]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [2. Meu ambiente de trabalho me proporciona motivação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [3. As atividades que exerço no meu dia a dia na PROEC me proporcionam motivação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [4. A remuneração e os benefícios que recebo me proporcionam motivação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [5. O feedback da minha chefia direta sobre o meu trabalho me proporciona motivação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [6. Os desafios e responsabilidades que fazem parte do meu trabalho me proporcionam motivação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [7. A possibilidade de crescimento e desenvolvimento que tenho na PROEC me proporcionam motivação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [8. Me sinto reconhecido profissionalmente pelo trabalho que desenvolvo na PROEC]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [9. O relacionamento entre as pessoas no meu ambiente de trabalho é bom]	concordância com as afirmações na tabela abaixo [10. As condições ambientais (temperatura, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias]	concordância com as afirmações na tabela abaixo [11. Preso da PROEC toda a estrutura (financeira, material, tempo/recursos, etc.) necessária para desenvolver meu trabalho]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [12. O trabalho que faço me permite usar plenamente minhas habilidades e conhecimentos]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [13. As políticas de Recursos Humanos e o plano de carreira da categoria são bons e atendem minhas expectativas]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [14. O meu trabalho me proporciona qualidade de vida]
9/10/2015 14:25:25	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
9/10/2015 15:23:18	Indiferente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Indiferente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
9/10/2015 15:06:07	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
9/10/2015 15:05:25	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
9/10/2015 15:07:44	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/10/2015 15:18:15	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/10/2015 15:22:39	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/10/2015 15:20:20	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/10/2015 15:16:35	Indiferente	Indiferente	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Indiferente	Concordo parcialmente
9/10/2015 17:28:45	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo parcialmente
9/10/2015 16:30:08	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/10/2015 16:44:55	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Indiferente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/10/2015 15:05:55	Discordo totalmente	Indiferente	Discordo totalmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
9/10/2015 7:46:53	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/10/2015 8:46:33	Discordo parcialmente	Discordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Discordo totalmente

Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Remuneração]	Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho]	Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Condições físicas do ambiente de trabalho]	Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Estabilidade]	abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Possibilidades de crescimento na carreira]	Você tem conhecimento de programas ou itens motivacionais oferecidos pela PROEC ou pela UFRP de modo geral?	Caso tenha respondido "sim" à pergunta anterior, cite os programas/itens que você conhece	Quais ações você sugere que sejam feitas para que a motivação para o trabalho dos servidores da PROEC aumente?	Há quanto tempo você trabalha na PROEC?
1	1	1	1	1	1			mais de 16 anos
1	6	1	3	3	6			1 a 5 anos
6	1	2	2	2	2			6 a 10 anos
2	3	3	3	2	3			mais de 16 anos
3	4	2	3	1	5		Maior interação/integração entre todos os servidores.	1 a 5 anos
3	1	1	2	1	1			mais de 16 anos
2	2	1	2	2	2		Através do site da PROGEPE podemos verificar quais os cursos de capacitação e treinamentos oferecidos ao servidor.	1 a 5 anos
2	6	6	6	6	3		Deve ser remunerado quem carregar mais vent, remunerado lá que somos uma das categorias com as menores remunerações dentro do governo federal, e tem uma	1 a 5 anos
3	2	3	5	6	5		Incentivo a qualificação e capacitação	1 a 5 anos
6	1	3	4	6	5			1 a 5 anos
2	6	5	3	2	4			1 a 5 anos
1	6	6	4	5	6		vagas reservadas para novos e veteranos e diagramadores na editora. O pessoal que temos aqui não é proporcional ao volume de trabalho e alguns estão em deslize de função.	6 a 10 anos
6	2	2	2	1	1			1 a 5 anos
1	3	3	1	3	1			1 a 5 anos
4	3	1	3	1	4		la trabalhei com muito amor e sempre senti carinho pelo UFRP mas não há satisfação do trabalho, especialmente após sua criação, incentivo e atividades que permitiram	mais de 16 anos
3	5	6	6	3	6		promovem conhecimento, entrosamento e relacionamentos interpessoais mais amigáveis e saudáveis, entre o pessoal do	6 a 10 anos

Timestamp	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [1. De maneira geral, me sinto motivado para o ambiente de trabalho em minhas atividades de trabalho na PRBEE]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [2. Me sinto preparado para as atividades de trabalho na PRBEE]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [3. O feedback que recebo me proporciona benefícios que recebo me proporcionam me proporcionar um montação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [4. Os desafios e responsabilidades que fazem parte do meu trabalho me proporcionam um montação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [5. A possibilidade de crescimento e desenvolvimento que tenho na PRBEE me proporcionam um montação]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [6. Me sinto reconhecido profissionalmente pelo trabalho que desenvolvo na PRBEE]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [7. O relacionamento entre as pessoas no meu ambiente de trabalho é bom]	concordância com as afirmações na tabela abaixo [8. As condições ambientais (temperatura, iluminação, limpeza, material, temporizadores, etc.) necessárias para desenvolver meu trabalho são satisfatórias]	concordância com as afirmações na tabela abaixo [9. Recebo da PRBEE toda a estrutura (financeira, material, temporizadores, etc.) necessária para desenvolver meu trabalho]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [10. O trabalho que faço me permite usar habilidades e conhecimentos]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [11. As políticas de recursos humanos e o plano de carreira da categoria são bons e atendem minhas expectativas]	Marque o seu grau de concordância com as afirmações na tabela abaixo [12. O meu trabalho me proporciona qualidade de vida]
9/11/2013 9:01:52	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Concordo parcialmente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
9/12/2013 14:39:28	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/12/2013 22:07:43	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/12/2013 09:56:47	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
9/12/2013 13:27:06	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/12/2013 13:33:09	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/12/2013 10:51:13	Concordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/12/2013 15:49:16	Discordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Indiferente	Discordo totalmente	Discordo totalmente
9/12/2013 14:14:31	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
9/12/2013 16:17:26	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Indiferente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente
9/12/2013 16:57:33	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
9/12/2013 16:59:25	Discordo parcialmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente
9/12/2013 16:56:41	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/12/2013 18:22:22	Discordo parcialmente	Discordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente
9/12/2013 16:06:20	Concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Indiferente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
9/22/2013 20:11:16	Indiferente	Concordo parcialmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Indiferente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Indiferente	Concordo parcialmente

Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Remuneração]	2	Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Atividade estimulante / desafiante]	6	Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho]	3	Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Condições físicas do ambiente de trabalho]	4	Ordene os fatores abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Estabilidade]	1	abaixo de 1 a 6, sendo 1 o fator que mais o motiva e 6 o que menos o motiva para o trabalho [Possibilidades de progresso e crescimento na carreira]	5	sim	PRÓGEPE disponibiliza cursos de capacitação e cursos de profissionalização. Os cursos pelo sistema	Caso tenha respondido "sim" à pergunta anterior, cite os programas/itens que você conhece	Quais ações você sugere que sejam feitas para que a motivação para o trabalho dos servidores da PROEC aumente?	Há quanto tempo você trabalha na PROEC?
													PRÓGEPE disponibiliza cursos de capacitação e cursos de profissionalização. Os cursos pelo sistema	períodos, discutindo metas e avaliando ações realizadas. Liberdade de expressão sem retaliação. Procurar juntos		mais de 16 anos