

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
NEIVA CONRADO DUARTE

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DO SETOR DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS DA UFPR

CURITIBA
2014

NEIVA CONRADO DUARTE

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DO SETOR DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS DA UFPR

PROJETO TÉCNICO apresentado ao Departamento de Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Andréa Paula Segatto

CURITIBA

2014

Aos meus pais pela educação, ensinamentos de vida e incentivos sempre recebidos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por sempre me acompanhar.

Aos familiares, amigos e colegas pela compreensão, amizade e apoio dedicado em todos os momentos.

Aos professores tutores presenciais e a distância que acompanharam as atividades dos módulos de Gestão Pública.

À orientadora, Prof.^a Dr.^a Andréa Paula Segatto, pelo empenho e dedicação no desenvolvimento do projeto técnico.

À diretora do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, Prof.^a Dr.^a Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, pela compreensão em autorizar o desenvolvimento deste trabalho na instituição.

Aos servidores que participaram da pesquisa, possibilitando assim a conclusão desta monografia.

A todos que contribuíram para o alcance deste objetivo.

RESUMO

O trabalho se propõe a analisar a motivação no ambiente da organização pública: Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, pois são as pessoas, ou seja, os servidores públicos que interrelacionam os serviços oferecidos pela organização pública com a demanda necessária do cliente-cidadão. Devido às constantes mudanças no mundo moderno e nas organizações é que as pessoas passaram a ter grande importância no contexto organizacional, por isso a motivação é foco de estudo da pesquisa, uma vez que pessoas satisfeitas com trabalho realizado, com o ambiente e com a organização em si têm maior probabilidade de produzir melhores resultados, tendem a cooperar mais com os demais integrantes da equipe na busca pela eficácia organizacional. Assim foi desenvolvida uma pesquisa de estudo de caso, com característica descritiva, a fim de conhecer os fatores motivacionais que influenciam no ambiente de trabalho de um grupo definido de pessoas as quais desenvolvem funções semelhantes no trabalho. A técnica de coleta de dados foi baseada em um questionário composto por questões fechadas, com níveis de concordância que variam de concordo totalmente até discordo totalmente, e uma questão aberta para que os servidores pudessem expressar as sugestões de melhorias as quais julgassem relevantes no ambiente de trabalho. A participação dos agentes públicos ocorreu por adesão de conveniência ou oportunidade, sem necessidade de identificação nos formulários de respostas a fim de manter a confidencialidade das opiniões. Para um melhor entendimento e visualização dos dados obtidos no levantamento foram gerados gráficos com o auxílio do *Excel/Word* e posterior análise com base na teoria apresentada.

Palavras-Chave: Motivação. Satisfação no Trabalho. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The study aims to analyze the motivation in the environment of the public organization: Department Social Sciences Federal University of the State of Paraná, Brazil, workers that are employed in public organization that interrelates with the services offered by the public organization with the necessary customer demand of the citizens. Due to constant changes in the modern world and organizations citizens are giving a great importance in the organizational context, and motivation is the focus of this research, once employees have good results with their efforts they will be satisfied people, satisfied with their work, organization and the environment so there's a bigger propability of producing better results and people tend to cooperate more with other members of the team and pursuit organizational effectiveness. The focus of this research was to develop a case study with a descriptive feature in order to meet motivational factors that influence the work environment of a defined group of people that develop similar job functions. The technique collecting the data was based on a questionnaire containing questions with levels of agreement ranking, since agreeing completely to disagreeing completely, with options to express suggestions for improvements that the employees proposes relevance to the work environment. The participation of public agents as memberships occurred by convenience or opportunity was elaborated without identifying the answers in order to maintain the confidentiality of opinions. For better visualization the collected data of the results obtained in the research are presented in graphs made by using *Excel/Word* and analyzed based in contents of presented theoretical.

Keywords: Motivation. Job Satisfaction. People Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS	22
FIGURA 2 – ANÁLISE DE HERZBERG.....	23
FIGURA 3 – TEORIA DA EXPECTATIVA.....	24

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – NECESSIDADES X PRIORIDADES	34
GRÁFICO 2 – REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	35
GRÁFICO 3 – INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL	36
GRÁFICO 4 – AUTONOMIA NA TOMADA DE DECISÕES.....	37
GRÁFICO 5 – RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO.....	38
GRÁFICO 6 – POLÍTICA DE INCENTIVO À CAPACITAÇÃO	39
GRÁFICO 7 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	40
GRÁFICO 8 – SUPERIOR IMEDIATO DOS SERVIDORES	41
GRÁFICO 9 – CANAIS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	42
GRÁFICO 10 – REMUNERAÇÃO X CARGO OCUPADO	43
GRÁFICO 11 – FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERFIL DOS SERVIDORES.....	32
TABELA 2 – NECESSIDADES X PRIORIDADES	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO	12
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	14
1.2.1 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	14
2 REVISÃO TEÓRICO-IMPÍRICA	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	17
2.3 ATITUDES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	18
2.3.1 Atitudes	18
2.3.2 Satisfação no Trabalho	19
2.4 MOTIVAÇÃO	20
2.4.1 Teorias de Motivação	21
2.4.1.1 A Hierarquia das Necessidades Humanas	22
2.4.1.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	23
2.4.1.3 A Teoria da Expectativa	24
2.4.2 Como Motivar as Pessoas	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO	28
3.2 COLETA DE DADOS	28
3.3 AMOSTRAGEM	29
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	29
4 O SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DA UFPR	30
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	30
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	31

4.2.1 Perfil dos Participantes.....	31
4.2.2 Classificação do Grau de Importância Pessoal das Necessidades.....	33
4.2.3 Fatores Motivacionais e Higiênicos	35
4.2.4 Percepção da Organização	44
4.2.5 Sugestões dos Participantes	45
5 PROPOSTA	47
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	47
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	47
5.3 RECURSOS	48
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	49
5.5 RISCOS ESPERADOS	49
6 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE	52
ANEXOS	56

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Contemporaneamente, as organizações que buscam permanecer em um patamar de competitividade no mercado precisam desenvolver potenciais para que seus objetivos sejam atingidos de modo a obter o sucesso. Assim, se a organização dispõe de recursos financeiros para subsidiar melhorias e também possui alta tecnologia para desenvolver produtos e serviços de qualidade, necessariamente, para atingir eficácia no desempenho operacional e aumentar a produtividade, precisa desenvolver incentivos motivacionais para melhorar o recurso humano no ambiente do trabalho.

De acordo com Gil (2012, p. 201), “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”. E, não raro, afirma que cada vez mais instituições estão valorizando o comprometimento, pois é mais fácil encontrar pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar os fatores capazes de influenciar a motivação dos indivíduos e utilizar-se de técnicas para trabalhar com elas no ambiente de trabalho tornou-se um dos desafios mais importantes para as organizações.

Nesse contexto, o estudo do comportamento humano, principalmente a motivação e a satisfação com o trabalho, passaram a ser fatores de grande importância nas organizações tanto públicas como privadas.

(...) a administração pública precisa se equipar com talentos e competências para poder acompanhar a forte mudança e evolução. Saber alcançar a excelência na prestação dos serviços públicos não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas. (CHIAVENATO, 2006, p.156)

Conforme Chiavenato (2006), as pessoas são responsáveis pelos resultados organizacionais e o diferencial na qualidade dos serviços públicos prestados em parte depende dos agentes públicos. Assim, se faz necessário conhecer o que as pessoas pensam, como agem no desenvolvimento das

atividades, embora a administração pública tenha que respeitar os critérios e particularidades que a lei impõe aos seus servidores públicos.

Diante do exposto, este trabalho se propõe a analisar o comportamento humano no ambiente da gestão pública, com objetivo de identificar os fatores motivacionais entre os servidores do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Identificar os fatores motivacionais no ambiente de trabalho de uma organização pública.

1.2.1 Objetivos específicos

- Apresentar elementos da motivação nas pessoas;
- Verificar os fatores motivacionais no grupo pesquisado;
- Identificar causas de insatisfação no trabalho;
- Sugerir aos gestores formas de motivar os funcionários a produzir melhores resultados e serviços à sociedade.

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

De acordo com Bergamini (1997, p. 25): “O problema do comportamento humano nas organizações sempre existiu”, entretanto, antes havia outras preocupações que foram superadas como os recursos tecnológicos e financeiros, por exemplo, e mesmo assim o sucesso esperado não fora atingido. Segundo a autora, a partir dessa constatação é que o comportamento das pessoas passou a ocupar lugar de destaque nas organizações, pois provavelmente elas contribuíam de alguma forma para o alcance de resultados indesejáveis.

Embora as organizações tenham problemas a enfrentar na gestão de pessoas, é preciso desenvolver técnicas a fim de motivar as pessoas e reter os talentos com a finalidade de desenvolver resultados satisfatórios na busca pela eficácia organizacional.

Assim, o estudo da motivação no ambiente de trabalho é de relevante importância pela direta relação com o desempenho, a produtividade e a satisfação organizacional, ou seja, o estado motivacional afeta diretamente os resultados e o

comportamento das pessoas. Sendo que, entender o fenômeno da motivação justifica-se pelo fator humano desempenhar função essencial para a instituição alcançar sua missão e obter eficácia na prestação de serviços à sociedade.

Dessa forma, agregar valor aos serviços gerados pelo Estado é resultado da intervenção da atividade humana: o servidor público. Ele é o elo de interação entre o Estado, que é fornecedor de serviços públicos, e o cliente-cidadão, que é usuário final desses serviços.

Como o cidadão exige cada vez mais serviços de qualidade por parte da administração pública, torna-se um fator primordial analisar o comportamento das pessoas, uma vez que obter argumentos que possibilitem entendê-lo pode servir de base para melhorias nos processo de trabalho visando maximizar o comprometimento delas na busca pelos melhores resultados à organização e à sociedade em geral.

Com base nos argumentos citados é que pode se observar ser coerente conhecer os motivos que levam as pessoas a ter satisfação e motivação no serviço público, pois serão de fundamental importância para os gestores aperfeiçoarem os processos de trabalho e as práticas organizacionais.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Esta pesquisa tem por objetivo estudar o comportamento motivacional no ambiente da organização pública. Dessa forma, o desenvolvimento do trabalho foi baseado nos seguintes temas: gestão de pessoas, comportamento organizacional, motivação e satisfação no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A globalização, a terceirização, o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, a necessidade de reduzir custos, a busca pela qualidade são alguns elementos que constituem grandes mudanças para as organizações modernas e não podem ser ignorados pelos gestores públicos ou privados. Sendo assim, se o mundo mudou as organizações também devem acompanhar as tendências do mercado para atingir seus objetivos em um ambiente competitivo e dinâmico.

Nesse contexto, uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos é a área de Gestão de Pessoas (GP), pois não se muda uma organização somente com a introdução de novas tecnologias, criando novos processos ou ampliando produtos e serviços. Conforme Chiavenato (2010), muda-se uma organização a partir das atitudes, conhecimentos e comportamentos das pessoas que nela trabalham, ou seja, o grande diferencial na busca pela competitividade está nas pessoas que dela fazem parte.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 10), a GP pessoas baseia-se em alguns aspectos fundamentais:

1. As pessoas como seres humanos dotados de personalidade, possuidores de conhecimentos, habilidades, competências e não como meros recursos organizacionais;
2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais dinâmicos e renovadores com a finalidade de tornar as organizações competitivas em um mundo de mudanças e desafios;

3. As pessoas como parceiros da organização, comprometidas com os resultados e integrantes do processo de tomada de decisão capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso;
4. As pessoas como talentos fornecedores de competências essenciais que objetivam atingir o sucesso organizacional;
5. As pessoas como capital humano da organização que agregam inteligência ao negócio. (CHIAVENATO, 2010, p.10).

Com base nos aspectos explicitados, é possível concluir que organizações modernas precisam estar atentas ao potencial humano no ambiente de trabalho, pois conforme Chiavenato (2010, p. 11): “as pessoas constituem o principal ativo da organização”.

Por isso, a área de Gestão de Pessoas torna-se imprescindível elo entre pessoas e organizações, tendo como função esclarecer valores e princípios, criar uma nova cultura de comprometimento e de motivação das pessoas, bem como capacitar os indivíduos, reter os talentos e direcioná-los na busca pelos melhores resultados organizacionais.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações são constituídas de pessoas e delas dependem para atingir objetivos e cumprir metas organizacionais. Assim, conhecer o conceito de comportamento e aplicá-lo é fundamental no estudo das organizações, pois tem a finalidade de buscar soluções democráticas e humanas no ambiente de trabalho.

Conforme Bergue (2012, p. 11), (...) “o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações”. Em outras palavras, esse estudo busca observar ações de um grupo de pessoas a fim de entender a dinâmica delas no ambiente laboral: o que pensam, como elas tomam decisões, o que faz agirem de uma maneira e não de outra e aplicar a análise em mudanças significativas nos processos de trabalho.

Segundo Chiavenato (2006, p. 267), “Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas”. Assim é primordial a cooperação entre ambos, pois, de um lado, a organização só atingirá seus objetivos se as pessoas coordenarem esforços a fim de

alcançá-los; de outro, as pessoas têm expectativas em relação as suas necessidades pessoais e estão dispostas a cooperar com a organização, desde que suas atividades contribuam diretamente para satisfazer seus próprios objetivos.

Dessa forma, surge a interação entre a organização e as pessoas, explica Chiavenato (2006), ou seja, há um processo de reciprocidade em que as organizações esperam que os indivíduos desenvolvam as tarefas a eles propostas e oferecem-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem seu trabalho esperando suprir suas necessidades pessoais.

O comportamento organizacional, de acordo com Robbins (2010), se ocupa do estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como os resultados desse comportamento afetam o desempenho organizacional, sendo que alguns fatores têm importância relativa a esse comportamento, e é consenso de que entre eles estão os seguintes: a motivação, o poder, a liderança, a comunicação interpessoal, o desenvolvimento de atitudes, a percepção, o estresse ocupacional, etc.

Em resumo, estudar o comportamento humano no ambiente de trabalho, entender as necessidades, as razões e as perspectivas das pessoas ou dos grupos de trabalho é antecipar-se na tomada de decisão criando políticas de ajustes na gestão de pessoas com a finalidade de tornar o desempenho organizacional e as equipes de trabalho mais eficazes.

2.3 ATITUDES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.3.1 As atitudes

A atitude é uma “predisposição aprendida a reagir de maneira consistentemente favorável ou desfavorável com respeito a um dado objeto”, afirmam Kinicki e Kreitner (2006, p.138). As atitudes afetam o comportamento, pois são afirmações que avaliam questões em relação a objetos, eventos ou pessoas. Elas refletem a percepção individual no contexto de um problema ou situação, por exemplo, quando alguém diz ‘gosto do meu trabalho’ é uma expressão individual favorável à atividade laboral desenvolvida.

De acordo com Robbins (2010), pesquisadores apontam três principais componentes das atitudes; são eles: a cognição, o afeto e o comportamento. 1) O componente cognitivo da atitude se refere à crença ou opinião acerca de determinada situação ou pessoa. A afirmação 'meu salário é baixo' é um exemplo desse comportamento. O comportamento cognitivo estabelece base para o comportamento afetivo. 2) O afeto reflete o estado emocional da atitude e é expresso na seguinte frase: 'estou insatisfeito por causa de meu baixo salário'. E, por consequência, o sentimento de afeto pode determinar o comportamento, ou seja, 3) o componente comportamental refere-se à mudança de comportamento frente a um problema, pessoa ou situação. Por exemplo, a frase comportamental dessa atitude será 'vou procurar um trabalho que pague melhor'.

Desse modo, o componente cognitivo está ligado à avaliação, o afetivo ao sentimento e o comportamental à ação, e os três estão estreitamente relacionados às atitudes. Com isso, pode-se concluir que entender a função das atitudes é de grande utilidade no ambiente organizacional devido à relação causal com o comportamento, ou seja, que as atitudes de um indivíduo são determinantes do que ele faz e isso pode reduzir ou ampliar seu comprometimento com o trabalho realizado.

2.3.2 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho, na visão de Robbins (2009), é um sentimento positivo em relação ao trabalho realizado e suas características, ou seja, a satisfação ou a insatisfação resulta do somatório de diferentes elementos, sendo os fatores mais relevantes: atividades moderadamente desafiadoras, colegas e supervisores que colaboram entre si, recompensas justas, oportunidades de promoção.

Além desses fatores, os trabalhadores também se preocupam com as condições físicas do ambiente de trabalho, isto é, se a infraestrutura é segura, limpa, confortável e livre de fatores que ofereçam distração, pois isso implica conforto pessoal e condições para realização de um bom trabalho, explica o mesmo autor.

Também contribuem para satisfação das pessoas os relacionamentos interpessoais, conforme Robbins:

A interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho estão fortemente relacionados com a satisfação no trabalho, mesmo após se levar em consideração as características do trabalho em si. (ROBBINS, 2010, p.75).

Por fim, as pessoas recebem mais do que dinheiro pelo trabalho realizado, muitas delas fazem do trabalho um meio de satisfazer as necessidades de interação social e são capazes de manter o relacionamento interpessoal mesmo fora do ambiente organizacional.

Em síntese, a satisfação no trabalho pode ser relacionada a um conjunto de características cujo somatório final resultará no grau de satisfação das pessoas, ou seja, esse grau pode variar positiva ou negativamente dependendo das condições.

Segundo Robbins (2010), diante dessa observação há algumas correlações, que podem ser verificadas pelo índice de satisfação no trabalho: pessoas satisfeitas, provavelmente, apresentam melhores índices de produtividade e conseqüente desempenho; elas tendem a falar bem da organização a outras pessoas; apresentam menor índice de absenteísmo, baixas taxas de rotatividade e menores comportamentos desviantes.

2.4 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1982), a motivação é empregada como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, necessidades, intenção, etc. Todos esses termos têm sentido de ação ou movimento, ou seja, impelem as pessoas a agir no sentido de buscar ou fugir de determinadas situações.

A motivação abrange vários aspectos comportamentais que podem ser gerados por agentes externos ou impulsionados por suas próprias forças interiores, explica Bergamini (1990), porém esses aspectos variam de pessoa para pessoa, assim elas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Dessa forma, uma pessoa jamais pode motivar outra, o que pode é apenas estimular a motivação em outra.

Para Robbins (2010, p. 196), a motivação é “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Segundo ele, os elementos-chave que impulsionam os esforços motivacionais são a intensidade, a direção e a persistência. A intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despende para atingir um resultado, todavia, uma alta intensidade não será capaz de produzir resultados favoráveis, a menos que seja direcionada ao objetivo organizacional. Por fim, a motivação tem relação com a persistência, ou seja, indivíduos motivados mantêm-se focados na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Logo, compreender o que estimula as pessoas a agirem de determinada maneira nas relações de trabalho, conhecer suas necessidades pessoais e expectativas profissionais, enfim, entender o que as levam ao estado de motivacional é primordial aos gestores das organizações, pois a motivação influencia no comportamento dos subordinados afetando o clima organizacional.

Enfim, os gestores não podem motivar seus subordinados e ter a equipe de trabalho motivada não é garantia de obter sucesso organizacional, mas os administradores precisam lidar com as habilidades das pessoas que despertam a motivação, para orientá-las em direção à realização dos objetivos organizacionais.

2.4.1 Teorias de Motivação

A complexidade do tema motivação resultou no aparecimento de diversas teorias com a finalidade de explicar a origem do fenômeno no ambiente organizacional. Dentre as várias teorias que explicam o tema motivacional, serão objeto de análise dessa pesquisa as Teorias de Maslow, de Herzberg e de Vroom.

2.4.1.1 Hierarquia das Necessidades Humanas

A Teoria de Maslow foi desenvolvida pelo americano Abraham Maslow, também conhecida como Hierarquia das Necessidades é considerada marco inicial do conceito no comportamento motivacional. (BERGAMINI, 1997).

A hierarquia das necessidades humanas direciona o comportamento das pessoas cujos reflexos podem ser observados no ambiente organizacional, conforme Maslow (2003, citado por Bergue, 2012). As necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridade, sendo que todas as pessoas apresentam necessidades, porém em diferentes graus.

De acordo com Robbins (2010), Maslow supõe que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, as quais podem ser observadas na Figura 1.



FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS
FONTE: MASLOW (2003, ADAPTADO BERGUE 2012, p. 26)

Com base na pirâmide é possível observar que nos níveis mais baixos encontram-se as necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto as necessidades relacionadas à estima, à autorrealização e à vida social estão

concentradas nos níveis superiores. Robbins (2010) explica que a diferenciação entre os níveis da pirâmide de Maslow está relacionada à satisfação das necessidades individuais, pois as necessidades inferiores são satisfeitas internamente, já às dos demais níveis dependem quase sempre de fatores externos, por exemplo, a remuneração e a permanência no emprego, entre outras, etc.

Portanto, baseado nas ideias de Robbins (2010), provenientes da Teoria de Maslow, conclui-se que na medida em que uma necessidade é satisfeita tende a perder sua força e a seguinte torna-se dominante. Assim, o indivíduo move-se em direção ao topo da hierarquia e, para motivá-lo é preciso identificar em que nível hierárquico se encontra e focar a satisfação naquele nível ou no imediatamente superior.

2.4.1.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

“A teoria de dois fatores – também chamada de *teoria da higiene-motivação* – foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg”. (ROBBINS, 2009 p.50). Essa teoria analisa o comportamento das pessoas no trabalho relacionando-o ao cargo, ou seja, o trabalho em si e em relação às variáveis em que o cargo encontra-se inserido: supervisor, benefícios, remuneração, ambiente físico, etc. (FIGURA 2).

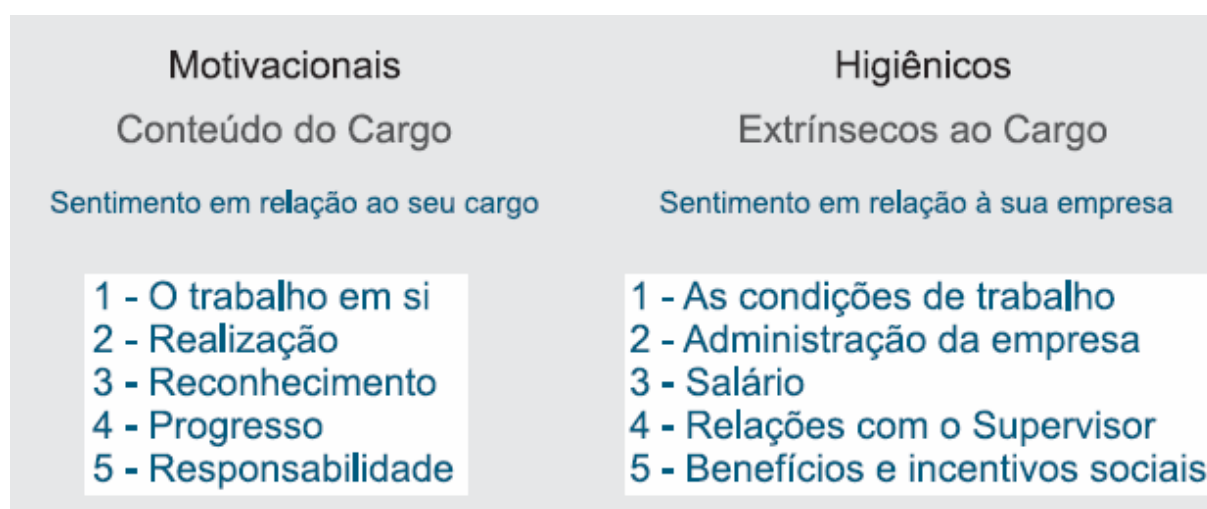


FIGURA 2 – ANÁLISE DE HERZBERG
 FONTE: BERGUE (2012, p. 28)

Os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), segundo Herzberg (1973, citado por Bergue, 2012) não chegam a estimular, mas precisam ser satisfatórios de modo a não se tornarem causa de desmotivação das pessoas. São fatores higiênicos: as políticas da organização, a remuneração, as condições físicas e ambientais do trabalho, as oportunidades existentes.

Acrescenta Bergue, que por outro lado, os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e deveres relacionados com o cargo em si, como exemplo: reconhecimento, crescimento pessoal, responsabilidade e realização. Essas são características intrinsecamente recompensadoras.

Com base nessa teoria, o gestor público pode observar na equipe de trabalho as características que agregam valor ao desenvolvimento das tarefas e diagnosticar ações e, na medida do possível implementá-las para elevar o nível de satisfação das pessoas no trabalho.

2.4.1.3 A Teoria da Expectativa

“A Teoria da Expectativa (ou expectância) para a motivação, de acordo com Bergue (2012, p. 31), foi criada por Victor Vroom e constitui-se em uma das mais reconhecidas formulações sobre a motivação humana”. Na visão desse autor, a força de ação do indivíduo depende da expectativa de alcançar determinado resultado e o que esse resultado promoverá de recompensas a fim de satisfazer metas pessoais.

Portanto, a teoria enfoca três relações (FIGURA 1.3):

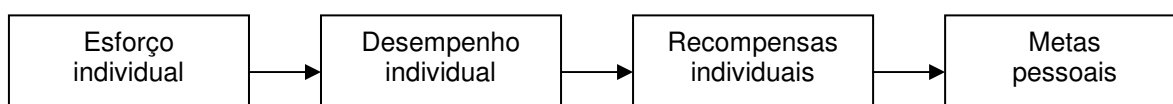


FIGURA 3 – TEORIA DA EXPECTATIVA
FONTE: ADAPTADO (ROBBINS, 2009 p. 61)

Robbins (2009) explica que a primeira relação pressupõe a probabilidade percebida pelo indivíduo que o esforço despendido levará ao desempenho. A relação desempenho-recompensa representa o grau em que ele acredita que

determinado nível levará ao resultado esperado. O último elo na teoria da expectativa representa as recompensas organizacionais recebidas pela pessoa pelo bom desempenho e o que essas recompensas exercem na expectativa das metas pessoais do indivíduo.

Logo, para que o esforço resulte em desempenho positivo, o indivíduo precisa perceber que o sistema de avaliação de desempenho organizacional será justo e objetivo, e também recompensado; e não avaliado por outros critérios como: tempo de casa, preferências pessoais, entre outros.

2.4.2 Como Motivar as Pessoas

A tarefa de motivar as pessoas é uma das mais difíceis e tornou-se um desafio para as organizações. Segundo Maitland (2000, p. 11), “todas as teorias são válidas, embora cada uma delas tenha sua própria abordagem e dê mais ênfase a alguns fatores do que a outros”. Assim, cabe ao líder ou gestor a escolha daquela que melhor se adapte às situações do ambiente de trabalho da organização.

Na visão de Maitland (2000), os seguintes aspectos devem ser observados com a finalidade de motivar as pessoas:

1. Ser um bom líder, pois a liderança tem o poder de influenciar o comportamento motivacional das pessoas tanto a obter o sucesso, quando a influência é positiva, como para o fracasso organizacional quando influencia negativamente. Assim, o líder que exerce impacto positivo no ambiente de trabalho e serve de exemplo para os subordinados, motiva-os a permanecerem envolvidos nas tarefas desenvolvidas, bem como estimula a criatividade deles;

2. Trabalhar em equipe direcionando as pessoas aos objetivos da organização de forma a manter a sinergia entre os indivíduos. Também, é desejável reconhecer que as pessoas são diferentes e direcioná-las a atividades que levarão a atingir os melhores resultados formando assim uma equipe coesa;

3. Aprimorar os trabalhos com periódicas avaliações de desempenho das pessoas nas funções e atividades realizadas, de forma a observar o que

desperta a motivação e o desafio na equipe, adaptando à realidade e resolvendo os problemas encontrados de forma a não deixá-las insatisfeitas;

4. Desenvolver o conhecimento das pessoas por meio de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, a fim de desenvolver habilidades e técnicas necessárias para executar um bom trabalho;

5. Remunerar os funcionários, com salário e outros benefícios financeiros tanto pode motivá-las a um empenho maior, como desmotivá-los, caso sejam condições por eles inaceitáveis. Embora, o salário em si não seja muitas vezes motivador, o conjunto de benefícios a ele agregados pode causar um efeito positivo sobre a motivação;

6. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável é estimular as pessoas a ter qualidade de vida. As características do ambiente, por si só não são capazes de motivar as pessoas, mas a falta delas causa grande insatisfação no trabalho.

Essas são algumas orientações motivacionais que podem ajudar os administradores a melhorar o comportamento organizacional, pois não criar um ambiente motivacional ou deixar as pessoas insatisfeitas pode levar as organizações a resultados não desejados.

3. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida foi descritiva, uma vez que o objetivo foi descrever fatores situacionais o mais próximo da realidade. O método adotado foi estudo de caso que, segundo Yin (2010), permite aos investigadores conhecer características da vida real, tais como: o comportamento de pequenos grupos, os processos organizacionais, o desempenho escolar, entre muitos outros. Para o levantamento de dados foi utilizado questionário aplicado junto aos servidores do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, que foi o Setor escolhido como estudo de caso. O desenvolvimento das questões apresenta diferentes segmentos: questões em relação ao cargo desempenhado; em relação à organização objeto do estudo; sobre sentimentos pessoais de motivação e de satisfação no trabalho.

O procedimento utilizado para coleta de dados foi por meio de um questionário no qual o grupo da amostra inicial estava composto por 19 pessoas. Esse grupo foi pré-definido pela organização e compõe-se de servidores administrativos que trabalham no período vespertino e noturno da organização pública. Embora o número de pessoas seja pequeno, para executar a abordagem dos servidores foi necessário visitar o ambiente de trabalho em quatro dias e em horários diferenciados, até que fosse possível concluir a proposta em questão.

A amostragem foi por adesão, ou seja, foram selecionados entrevistados cuja participação era intencional ou por conveniência e não houve identificação do participante no formulário de respostas. Sendo que todas as informações obtidas por meio do questionário foram analisadas conjuntamente com a manutenção da confidencialidade das respostas individuais.

O questionário foi composto por uma questão aberta e as demais fechadas, sendo a maioria das respostas objetivas de escala de intervalo com cinco opções de escolha baseadas no formato da escala Likert. Com a intenção de coletar sugestões junto à população estudada, foi incluída uma questão aberta, a fim de que os participantes pudessem expressar sugestões de melhorias e outros pontos de relevância ao ambiente de trabalho com o objetivo de aprimorar as relações de satisfação e de motivação dos servidores.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO

A pesquisa teve como método o estudo de caso, pois busca conhecer o perfil de um grupo de pessoas, como elas se comportam frente às mesmas questões em relação à organização de trabalho. De forma que, a característica mais importante dessa técnica é representada pela profundidade do estudo em determinado assunto, no caso a motivação organizacional.

3.2 COLETA DE DADOS

O questionário é uma técnica de coleta de dados constituída por uma série de perguntas estruturadas, as quais podem apresentar respostas abertas, e ou fechadas. Nas questões abertas, os participantes expõem suas ideias escrevendo-as no formulário destinado à coleta de respostas, enquanto as questões fechadas são assinaladas graficamente dentre as opções oferecidas.

O formulário instrumento de pesquisa foi desenvolvido com uma introdução explicativa do propósito do trabalho e das questões, com objetivo de facilitar a compreensão e o preenchimento das respostas.

O questionário contém questões abertas e fechadas dos tipos: dicotômicas e escala de intervalo, o qual foi aplicado pessoalmente junto aos servidores cujos cargos se assemelham quanto à natureza de trabalho desenvolvido na organização. A participação dos servidores na pesquisa ocorreu por adesão, em que cada participante preencheu os dados de forma anônima.

As questões objetivas de escala de intervalo apresentam 5 (cinco) opções para as respostas, que vão desde o máximo de concordância até o mínimo de discordância. A questão aberta tem a finalidade de buscar sugestões junto aos participantes em relação à organização, de forma a melhorar o ambiente de trabalho e a motivação organizacional.

3.3 AMOSTRAGEM

O tamanho da amostra foi definido pela direção organização em estudo, a qual foi delimitada a um grupo específico de pessoas. Essa amostra é parte dos servidores técnico-administrativos que trabalham no período vespertino e noturno do Setor. Embora a amostragem estivesse definida em número de 19 pessoas entre homens e mulheres, só foi possível contatar 15 pessoas, pelo motivo de férias, licenças ou não tinham disponibilidade de responder no momento do contato.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio da pesquisa foram analisados e distribuídos em gráficos e tabelas com auxílio do programa Microsoft Office Excell e Word. A análise das questões foi revisada por meio da bibliografia visando descrever hipóteses de melhorias no ambiente organizacional com auxílio da teoria apresentada.

4 O SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DA UFPR

Universidade Federal do Paraná (UFPR) é uma autarquia em regime especial ligada ao Ministério da Educação, sendo objeto de estudo dessa pesquisa o Setor de Ciências Sociais Aplicadas (SCSA) que está localizado no Campus IV – Jardim Botânico – Curitiba – PR.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

O marco histórico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas é datado de 22 de setembro de 1945, com a instalação da Faculdade de Administração e Finanças do Paraná. A instituição localizava-se no prédio histórico da UFPR, na Praça Santos Andrade, a qual ministrava o Curso de Administração e Finanças e mais tarde foi acrescentado o Curso de Ciências Econômicas.

Em 1950, a faculdade passa a oferecer ensino público e altera o seu nome para Faculdade de Ciências Econômicas. Logo depois, em 1956, mudou-se para o complexo de Edifícios da Reitoria, sendo presença marcante na inauguração o presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira.

Uma série de reformas ocorreu no ensino nas décadas de 60 e 70, de forma que a UFPR passou a organizar os cursos em setores. Em 1973, criou-se o Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR contando com os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito.

Na década de 80, o curso de Direito desvinculou-se do SCSA e no final dessa década foi criado o primeiro curso de pós-graduação *strictu sensu* do setor: o Mestrado em Desenvolvimento Econômico.

Com a chegada do novo milênio e o avanço tecnológico o setor ganhou um novo aliado, em 2001, o departamento de Ciência e Gestão da Informação trazendo consigo a graduação na área. A partir da inclusão do novo curso e das novas pós-graduações houve um aumento na demanda e obrigando o SCSA a ampliar seu espaço a fim de desenvolver suas atividades.

Assim, desde 2002, o setor está localizado no Campus IV – Jardim Botânico da UFPR o qual comporta mais de três mil alunos. Atualmente, o setor desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão nas seguintes áreas: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Ciência e Gestão da Informação.

No planejamento estratégico da organização, a missão e a visão estão assim definidas:

Missão: “Produzir, socializar e aplicar conhecimento nas suas áreas de atuação, de forma integrada no ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais qualificados.”

Visão: “Aperfeiçoar e atingir a excelência nas áreas do ensino, pesquisa e extensão voltadas aos integrantes da comunidade interna e externa do Setor, contando com a competência e comprometimento de seus servidores; ser a parceiro da comunidade em geral quanto ao desenvolvimento e conquista de novas ideias que interfiram diretamente na qualidade de vida e aperfeiçoamento da sociedade como um todo.”

http://www.sociaisaplicadas.ufpr.br/?page_id=2222

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para análise da situação-problema foram levantados dados primários, por meio dos questionários respondidos pelos servidores técnico-administrativos do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. As análises realizadas, a partir dos dados coletados, são apresentadas na sequência para caracterização da situação-problema as quais estão agrupadas nos itens: perfil dos participantes, classificação das necessidades por grau de prioridades, fatores motivacionais e higiênicos, percepção da organização e sugestões de melhoria.

4.2.1 Perfil dos Participantes

Na Tabela que segue está representado o perfil dos 15 participantes da pesquisa: os servidores do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

TABELA 1 – PERFIL DOS SERVIDORES

Dados	Alternativas	Respostas
Nível de Escolaridade	Fundamental	1
	Médio	1
	Superior	9
	Especialização	4
	Mestrado	-
	Doutorado	-
Sexo		
Sexo	Feminino	5
	Masculino	10
Tempo de Serviço (anos)		
Tempo de Serviço (anos)	Menos de 05	6
	05 a 10	1
	11 a 15	-
	16 a 20	2
	21 a 25	3
	acima de 25	3
Faixa Etária (anos)		
Faixa Etária (anos)	18 a 24	-
	25 a 34	5
	35 a 44	4
	45 a 54	4
	55 a 64	2

FONTE: DADOS DA PESQUISA

A partir dos dados coletados, pode se observar as características da população estudada. Diante disso, é possível verificar que predomina o número de servidores com graduação, sendo que, desse grupo, alguns deles possuem especialização.

Com relação ao sexo, aproximadamente 66,66% deles são servidores do sexo masculino e os demais são do sexo feminino.

Quanto ao tempo de serviço prestado à organização, pode ser verificado que há uma grande variação nesse item. Cerca de 40% dos servidores trabalham menos de 5 anos na organização, em contrapartida há o mesmo número de servidores com tempo de serviço acima de 21 anos de trabalho prestado ao serviço público.

Portanto, dos dados coletados é possível concluir que as pessoas têm um nível bom de escolaridade, visto que o cargo que ocupam não é de nível superior. O tema da pesquisa será enriquecido com opiniões tanto de homens como mulheres, ou seja, não será restrito a um só grupo de indivíduos, pois homens e mulheres têm

visões diferentes em relação aos mesmos fatos e isso resulta em lidar com os conflitos de maneira diferente. Enquanto na questão do tempo de serviço e da faixa etária, a diversidade da amostra ajuda a compreender melhor as ideias da experiência, grupo de maior faixa etária e tempo de serviço, em contrapartida com as sugestões de novas ideias e desafios que podem ser identificados nas características desse grupo de servidores.

4.2.2 Classificação do Grau de Importância Pessoal das Necessidades

O grau de importância pessoal da necessidade foi levantando por meio da definição da ordem de prioridade dos entrevistados para as necessidades definidas no questionário. Os dados coletados em relação ao grau de importância pessoal das necessidades, bem como sua pontuação, estão apresentados na Tabela 2 a seguir.

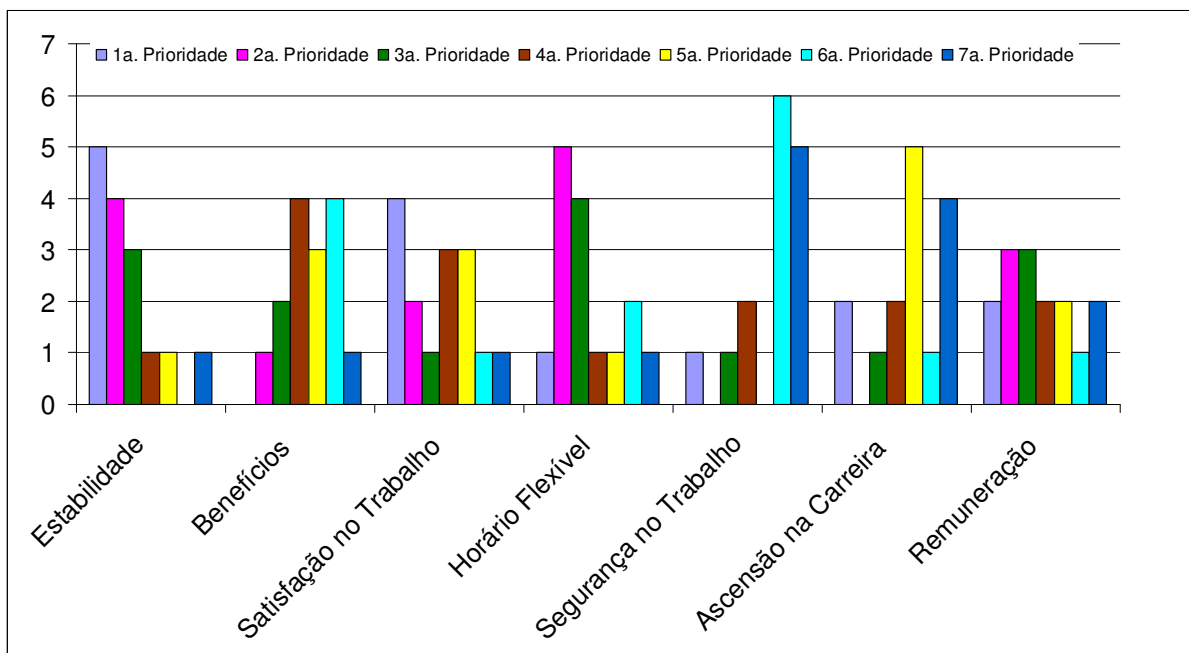
TABELA 2 – NECESSIDADES X PRIORIDADES

Necessidade	1ª Prioridade	2ª Prioridade	3ª Prioridade	4ª Prioridade	5ª Prioridade	6ª Prioridade	7ª Prioridade
Estabilidade	5	4	3	1	1	0	1
Benefícios	0	1	2	4	3	4	1
Satisfação trabalho	4	2	1	3	3	1	1
Horário flexível	1	5	4	1	1	2	1
Segurança trabalho	1	0	1	2	0	6	5
Ascensão na carreira	2	0	1	2	5	1	4
Remuneração	2	3	3	2	2	1	2

FONTE: DADOS DA PESQUISA

A partir dos dados observados na Tabela 2, foi gerado o Gráfico 1 com a finalidade de melhor entender os resultados dessa questão. De modo que as barras permitem observar a concentração das ordens de prioridade por necessidades, bem como fornecem a visualização das necessidades mais prioritárias para a maioria dos participantes da pesquisa.

GRÁFICO 1: NECESSIDADES X PRIORIDADES



FONTE: DADOS DA PESQUISA

Com base nos dados do Gráfico 1, é possível visualizar que os itens de maior importância entre o grupo pesquisado são a estabilidade que recebeu o primeiro lugar em cinco respostas do questionário e a satisfação no trabalho que recebeu quatro pontuações na segunda opção. Na segunda posição repetiu-se a estabilidade com quatro pontos e horário flexível com cinco marcações. Conclui-se que os itens mais importantes são a segurança oferecida pela estabilidade, o sentimento de satisfação pelo trabalho e a atividade realizada e o horário flexível.

Enquanto as necessidades que ficaram nas últimas escolhas pelos participantes da pesquisa são as seguintes: a segurança no trabalho com relação a infraestrutura e condições ambientais, a ascensão na carreira, e em penúltimo lugar repetiu-se a segurança no trabalho e os benefícios oferecidos pela organização.

Essa questão tem por objetivo analisar a importância das necessidades pessoais de cada servidor em relação às mesmas perguntas. Assim, pode ser observado que pessoas têm estímulos diferentes em um mesmo grupo amostral de fatos, pois a motivação está relacionada ao sistema cognitivo de cada pessoa, isto é, relaciona-se com o que ela pensa ou prevê em relação a um

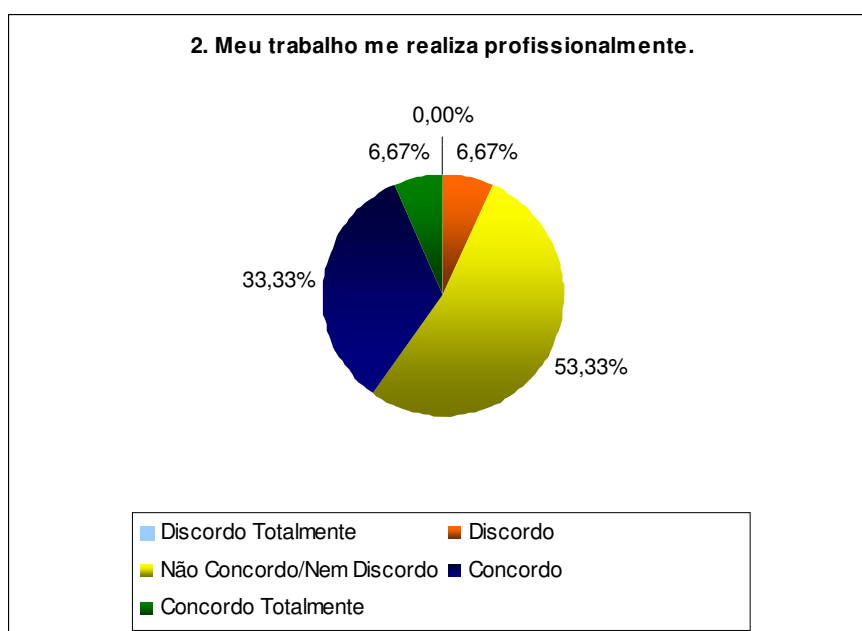
objetivo e isso implica o quanto de esforço será despendido a fim de alcançar determinada prioridade.

Portanto, quando se conhecem os fatores que motivam as pessoas no trabalho, torna-se possível desenvolver os aspectos apontados por grau de prioridade e assim melhorar os índices de eficácia e de aproveitamento do potencial humano nas atividades organizacionais.

4.2.3 Fatores Motivacionais e Higiênicos

A partir da questão 2 a 11 do questionário aplicado, o participante selecionou a opção que atendeu seu grau de concordância conforme sua percepção em relação a afirmações apresentadas ao entrevistado sobre a organização e área em que desenvolve suas atividades. As opções de resposta variam desde discordo totalmente até concordo totalmente, tendo outras opções intermediárias. Os gráficos a seguir são nomeados pelo tema tratado na pergunta respondida e apresentam os dados obtidos.

GRÁFICO 2: REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

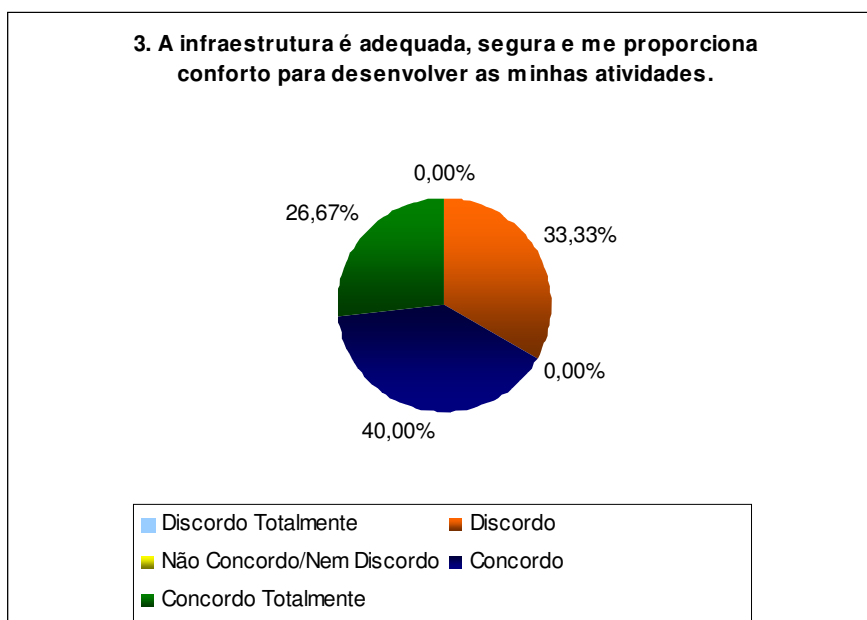


FONTE: DADOS DA PESQUISA

Os dados analisados apontam que apenas 6,67% concordam totalmente com a afirmativa, 33,33% delas concordam e mais da metade 53,33% são indiferentes a essa questão.

A realização profissional, conforme a Teoria de Herzberg (1973, citado por Bergue, 2012), é considerada um fator motivacional, ou seja, está intrinsecamente relacionada ao cargo. Portanto, nessa questão de importância motivacional não há um bom nível de satisfação dos servidores em relação às atividades desenvolvidas.

GRÁFICO 3: INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL

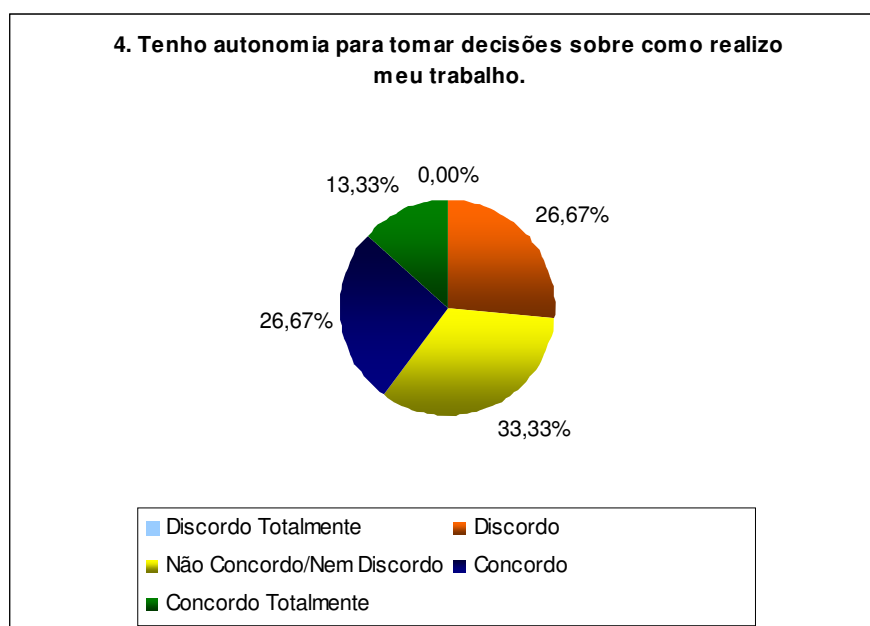


FONTE: DADOS DA PESQUISA

A análise dos dados permite concluir que a maioria das pessoas está em concordância com afirmativa relacionada à infraestrutura, o ambiente físico e o conforto por ele proporcionado, porém um terço dos servidores apresenta discordância em relação à questão.

As condições gerais relacionadas ao ambiente de trabalho, infraestrutura são considerados fatores higiênicos, de acordo com Herzberg (1973), e não contribuem para o aumento do nível de satisfação das pessoas, apenas garantem que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho.

GRÁFICO 4: AUTONOMIA NA TOMADA DE DECISÕES

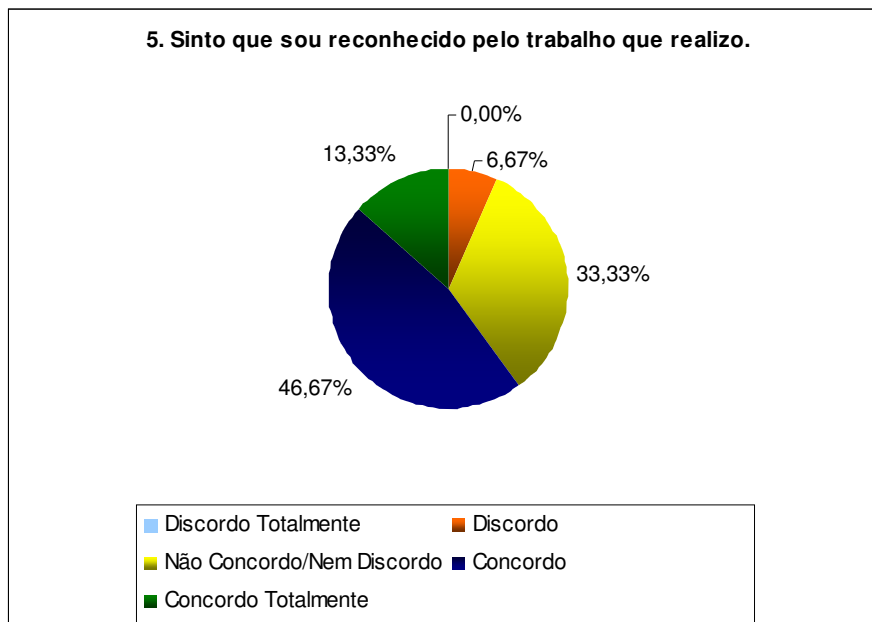


FONTE: DADOS DA PESQUISA

Nesse item, há uma variabilidade de opiniões entre os participantes, ou seja, apenas 13,33% concordam totalmente que possuem autonomia na tomada de decisão referente às suas atividades desenvolvidas, enquanto a maioria deles não concordam, ou seja, 33,33%, e os que discordam são 26,67% dos servidores públicos.

Conforme Herzberg (1973), a autonomia é uma característica essencial ao cargo, portanto é uma causa motivacional nas pessoas, porém essa afirmativa obteve índice de insatisfação entre os participantes.

GRÁFICO 5: RECONHECIMENTO PELO TRABALHO REALIZADO

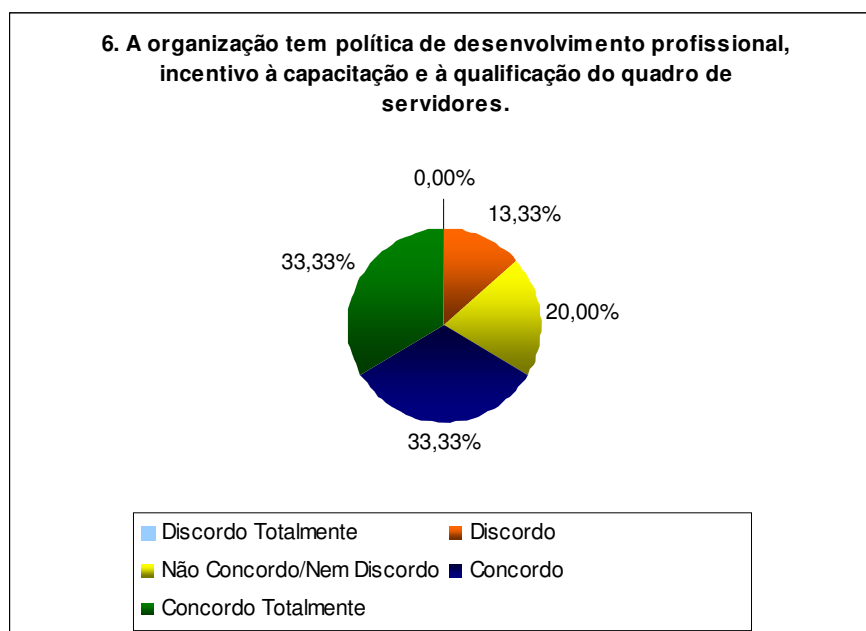


FONTE: DADOS DA PESQUISA

A maioria do grupo de servidores concorda que o trabalho realizado é reconhecido pela organização, isto é, cerca de 60% deles estão de acordo com a afirmativa. Enquanto, 33,33% deles são indiferentes à questão e, 6,67% discordam do reconhecimento prestado pela organização ao trabalho realizado.

O sentimento de reconhecimento em relação à atividade realizada é considerado, segundo Herzberg (1973), um fator motivador das pessoas e, pela análise dos dados pode se constatar que esse item é satisfatório para maioria dos participantes.

GRÁFICO 6: POLÍTICA DE INCENTIVO À CAPACITAÇÃO

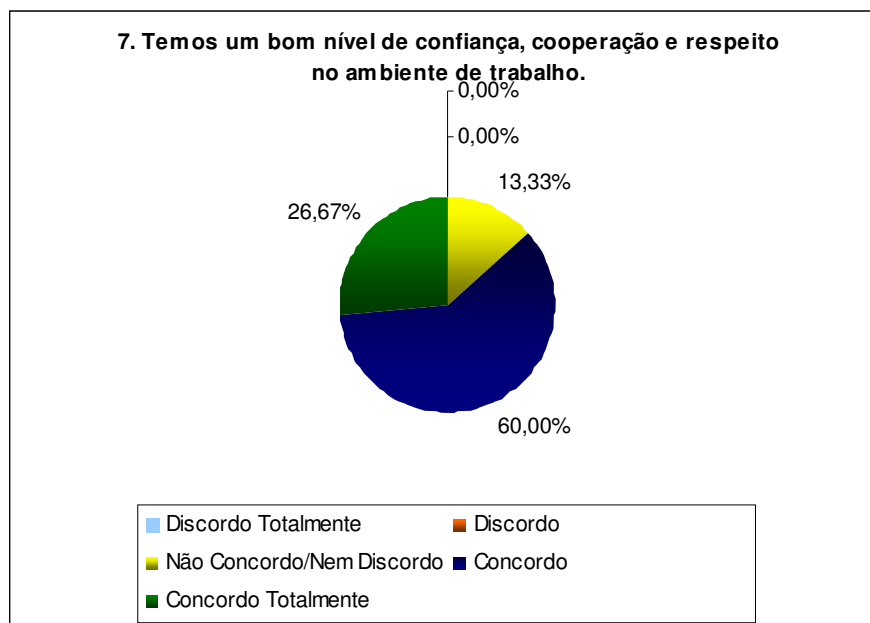


FONTE: DADOS DA PESQUISA

De acordo com a análise das respostas do Gráfico 6, 13,33% das pessoas discordam da afirmação referente à política de desenvolvimento dos servidores, 20% delas são indiferentes à questão. Entretanto, 66,66% dos participantes da pesquisa estão satisfeitos com a política de capacitação e qualificação dos servidores públicos.

O incentivo ao desenvolvimento profissional tem por objetivo valorizar o servidor público por meio da sua capacitação e contribuir para melhoria dos serviços prestados aos cidadãos. Como é um item intrínseco ao cargo, ou seja, refere-se ao conteúdo do cargo e agrega valor as atividades desenvolvidas pelo servidor, é um fator de motivação organizacional e, conforme dados obtidos, é satisfatório para maioria dos participantes da pesquisa.

GRÁFICO 7: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

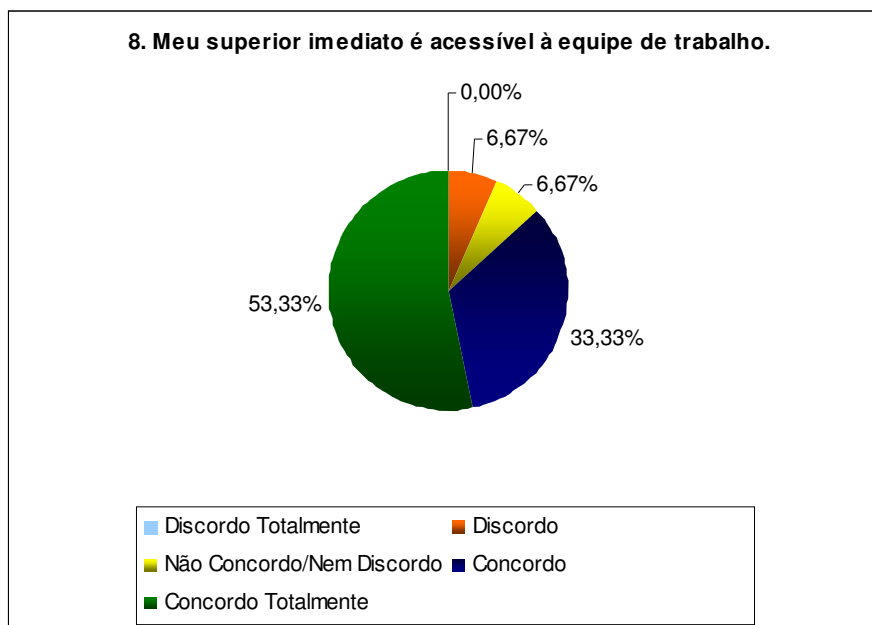


FONTE: DADOS DA PESQUISA

Conforme os dados expostos no Gráfico 7, é possível observar que somente 13,33% são indiferentes à afirmativa referente às características da equipe de trabalho. Em contrapartida, a maioria deles concorda com a afirmativa, e estão assim distribuídos: 60% os que concordam e 26,67% aqueles que concordam totalmente com a questão.

As condições de trabalho, a equipe que compõe as relações no ambiente organizacional são fatores extrínsecos ao cargo, isto é, são considerados fatores higiênicos na Teoria de Herzberg (1973), de forma que a ausência gera insatisfação, porém quando apresenta níveis satisfatórios não é capaz de motivar as pessoas.

GRÁFICO 8: SUPERIOR IMEDIATO DOS SERVIDORES

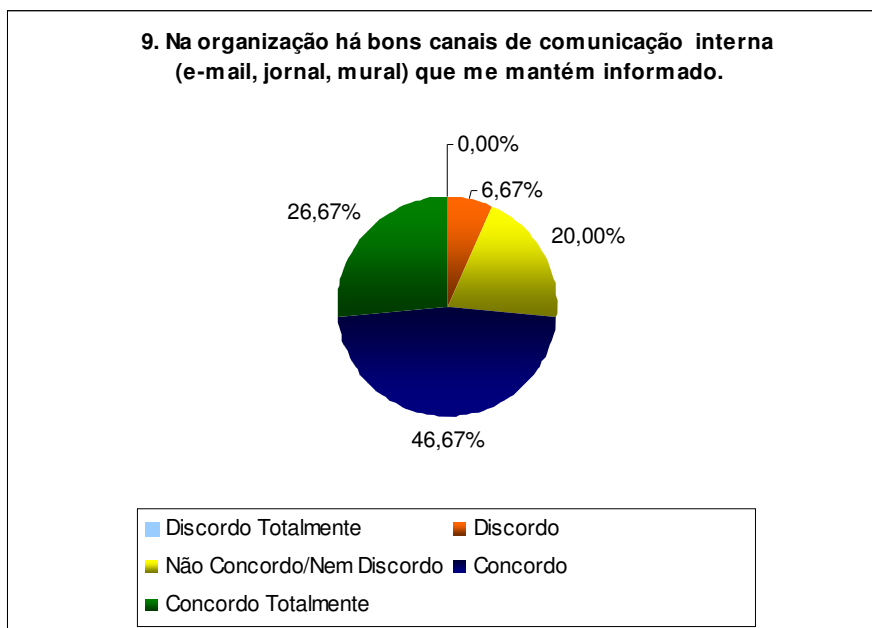


FONTE: DADOS DA PESQUISA

A partir da representação gráfica é possível verificar que o índice de aceitação da afirmativa é excelente, pois aproximadamente 87% dos participantes concordam com a acessibilidade de seu superior imediato, dos quais 53,33% concordam totalmente e 33,33% concordam com a pergunta. Os demais servidores discordam da questão ou são indiferentes à ela, totalizando 13,34% da amostra.

De acordo com Herzberg (1973), a relação do supervisor com seus subordinados não representa um fator motivador e sim um fator higiênico o qual tem a função de contribuir para que as pessoas não se sintam insatisfeitas nas relações de trabalho. Portanto, o supervisor ou chefe está cumprindo sua função na organização de modo a obter bons resultados por meio das pessoas que ele comanda.

GRÁFICO 9: CANAIS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

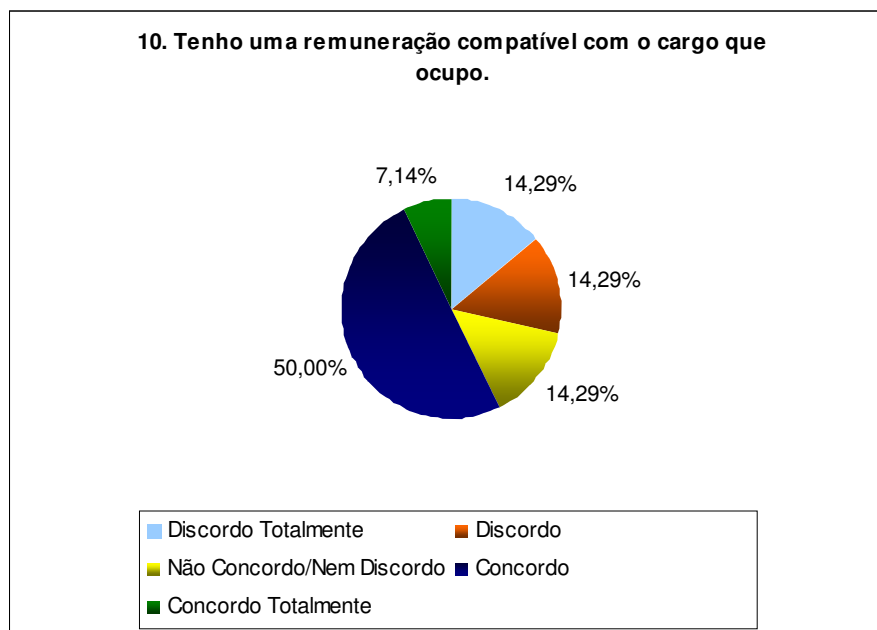


FONTE: DADOS DA PESQUISA

Entre os participantes, 46,67% deles concordam que a comunicação organizacional é eficiente e 26,67% concordam totalmente com a questão. De acordo com a exposição do gráfico, é possível constatar que há bom nível de comunicação entre as pessoas na organização em questão.

A comunicação eficiente é essencial para pessoas e organizações, pois a falta dela ou a sua falha é uma das principais forças inibidoras do bom desempenho organizacional. No entanto, a comunicação não é um fator motivador, mas a ausência de comunicação pode afetar o desempenho e a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

GRÁFICO 10: REMUNERAÇÃO X CARGO OCUPADO

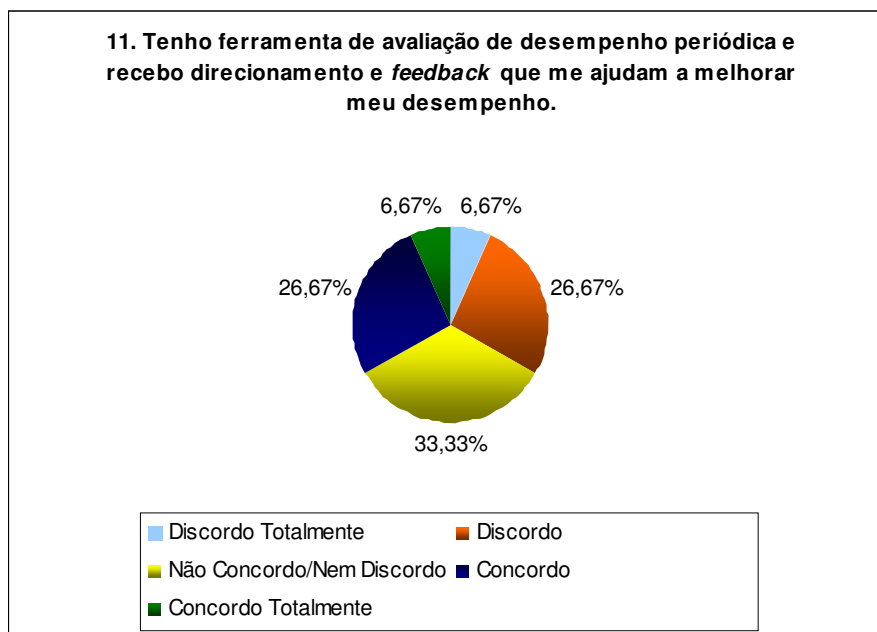


FONTE: DADOS DA PESQUISA

Nesse item a amostra foi de 14 pessoas, sendo que 50% delas concordam que a remuneração recebida é compatível com o cargo ocupado, a outra metade dos participantes apresentou variadas opiniões.

Mesmo que a remuneração não seja um fator motivacional para Herzberg (1973), ausência da percepção de que as pessoas recebem menos que deviam quando comparadas ao trabalho que realizam pode gerar insatisfação. Assim, com base nos dados coletados, pode ser observado que o índice de satisfação é de aproximadamente 57,14% entre os servidores.

GRÁFICO 11: FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



FONTE: DADOS DA PESQUISA

Segundo a análise gráfica, 33,33% são indiferentes à questão de *feedback*, 26,67% discordam e 6,67% discordam totalmente que recebem retroalimentação dos supervisores organizacionais. Entre os participantes que concordam estão 33,33%, dentre eles 6,67% concordam totalmente e 26,67% concordam com a afirmação relacionada ao *feedback* e à avaliação de desempenho.

O *feedback* proporciona a comunicação entre subordinado e superior ou supervisor de forma a haver a troca de informações direcionando as pessoas ao desempenho de suas atividades com eficácia. Por isso, a comunicação é um fator essencial em qualquer organização que deseja obter sucesso organizacional.

4.2.4 Percepção da Organização

Ao final do questionário foram apresentadas duas perguntas aos entrevistados que assinalaram sua visão da organização em relação ao ambiente de trabalho. A primeira delas questionava a elaboração de pesquisa sobre o ambiente

de trabalho realizada periodicamente pela organização, bem como a divulgação dos resultados aos servidores.

Na questão de abordagem de pesquisa do ambiente organizacional foi obtida a seguinte pontuação:

- 11 pessoas responderam não
- 04 pessoas responderam sim

Em função da distinção nas respostas obtidas, procurou-se na instituição por informações acerca da existência ou não da pesquisa. Identificou-se que a instituição possui uma pesquisa disponível, anualmente, no mês de março em seu *website*, sendo obrigatório o preenchimento por todos os servidores.

A segunda questão refere-se à identificação do servidor com a organização objeto de estudo, a qual procura analisar se os entrevistados indicariam a instituição para seus familiares e amigos como opção de trabalho. Os dados obtidos por meio dessa questão foram os seguintes:

- 14 pessoas responderam sim
- 01 pessoa respondeu não

Conforme pode ser observado, apenas um participante não indicaria a organização para amigos e familiares.

4.2.5 Sugestões dos Participantes

A questão aberta para sugestões de melhoria no ambiente organizacional recebeu adesão de 8 pessoas, as quais expuseram algumas ideias que estão abaixo resumidas:

1. Melhoria salarial no plano de carreira;
2. Incentivo à capacitação e à qualificação;
3. Desenvolver processos menos burocráticos;
4. Oportunidade de ascensão na carreira;

5. Desenvolver manuais de procedimento/protocolo com a finalidade de auxiliar o servidor;
6. Ampliar os procedimentos administrativos virtuais a fim de reduzir processos físicos/papel;
7. Dar visibilidade ao trabalho desenvolvido pelos técnicos da instituição;
8. Fazer reuniões com o intuito de contextualizar as informações e mostrar aos servidores que eles são uma equipe com um único e primordial objetivo qual seja: formar profissionais qualificados.

Ressalta-se que o item 2 foi apontado como sugestão por três pessoas.

5. PROPOSTA

A proposta da pesquisa é de identificar os fatores motivacionais no ambiente de trabalho do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR com a finalidade de propor instrumentos e medidas de elevação da motivação.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A proposta de realização da pesquisa de estudo de caso foi apresentada à direção do Setor de Ciências Sociais Aplicadas (SCSA). Sendo que, para a execução do trabalho, algumas exigências foram apresentadas inicialmente, tais como: apresentação de questões claras e objetivas; a participação de qualquer servidor na pesquisa seria por vontade própria.

A partir da aprovação por parte da instituição, foram desenvolvidas as questões e aplicados os questionários e posterior análise dos itens motivacionais que influenciam o grupo pesquisado, bem como as causas de insatisfação no ambiente de trabalho para finalmente elaborar sugestões com objetivo de elevar a motivação dos servidores públicos.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Conforme dados obtidos na análise da situação-problema é possível observar que, na relação com a Teoria de Herzberg, os fatores higiênicos atingiram índice satisfatório entre os participantes da pesquisa. Apesar disso, a remuneração foi o item que apresentou menor índice percentual de satisfação entre os servidores e também foi apontada como ponto de sugestão de melhoria organizacional.

A remuneração não representa um fator motivacional para Herzberg (1973), e sim um fator higiênico, porém o descontentamento apresentado na pesquisa pode ser motivado pela falta de reposição salarial ou atrasos nas reposições autorizadas pelo Estado. O fator remuneração pode afetar negativamente a motivação das

peças e refletir no desempenho organizacional se as peças acreditarem não serem justas as recompensas recebidas pelo trabalho realizado.

Os fatores motivacionais não obtiveram índices satisfatórios nas questões relacionadas à realização profissional, à autonomia na tomada de decisões, à avaliação de desempenho e ao *feedback*. Entretanto, o incentivo à qualificação e à capacitação dos servidores, ambos, foram apontados como sugestão de melhoria, mesmo tendo apresentado índice satisfatório entre a maioria dos participantes.

Pelos dados obtidos nos fatores higiênicos, é possível observar que há um bom nível de relacionamento interpessoal no trabalho, bem como o supervisor imediato é acessível aos subordinados. Portanto, é possível alcançar melhores resultados relacionados aos fatores motivacionais com uma comunicação que esclareça o que deve ser feito para o alcance dos objetivos organizacionais.

Como a pesquisa foi elaborada em um grupo de peças que tem atividades que se assemelham, poderia ser elaborado um plano de rodízio de atividades, desde que isso não implicasse desvio de função devido ao caráter formal apresentado pela Administração Pública.

Resumo das sugestões apontadas:

1. Reformular o plano de remuneração dos servidores;
2. Adotar medidas de ampliar o *feedback*;
3. Implantar programas de capacitação e qualificação das peças;
4. Desenvolver programa de rodízio das atividades entre os servidores;
5. Melhorar os canais de informação de avaliação de desempenho.

Esses são alguns itens observados que podem melhorar o índice de motivação dos servidores pesquisados.

5.3 RECURSOS

A pesquisa é baseada no estudo de uma pequena amostra de peças, assim os recursos necessários para implantação dos dados obtidos no levantamento

dependerão de quais sugestões a organização julgar ser prudente pôr em prática no ambiente de trabalho.

Com a viabilidade de determinado item, por exemplo, investir na capacitação dos servidores, então, a instituição deverá elaborar um plano de ação com a análise completa dos recursos necessários, tais como, instalações prediais, materiais didáticos e financeiros, instrutores, entre outros. Ou seja, os recursos dependerão de quais objetivos a organização tratará como prioridade, se desejar implantar as melhorias apontadas na pesquisa.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Primeiramente, a organização precisa ter disposição de ajustar os itens apontados como problemas motivacionais junto aos servidores e informá-los da finalidade e o que se deseja com as mudanças organizacionais ocorridas.

Para manter um diagnóstico da questão motivacional no trabalho é desejável que a organização estabeleça um período de coleta de dados anualmente ou semestralmente de maneira que se apresentem aos participantes os resultados apontados positivamente e negativamente entre eles, bem como as implicações de melhorias que estão sendo proporcionadas com base nas opiniões obtidas.

A responsabilidade na aplicação das sugestões dessa pesquisa fica a cargo da equipe de gestão de pessoas da organização, a qual deve observar a coerência da proposta desenvolvida.

5.5 RISCOS ESPERADOS

Os resultados obtidos podem apresentar distorções quando comparados ao total de servidores, pois o questionário foi aplicado um número reduzido de participantes. Então, o ideal é repetir a pesquisa com todos os servidores de forma a obter resultados mais próximos da realidade organizacional e assim minimizar o risco da proposta não atingir o objetivo, ou seja, elevar a motivação no trabalho.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho tem a finalidade de analisar e investigar o papel da motivação no ambiente de trabalho da UFPR, pois a motivação efetiva das pessoas é uma das tarefas mais difíceis para os administradores, uma vez que pode ser influenciada por vários fatores, tais como, as limitações culturais, os objetivos individuais, etc.

Embora essa pesquisa de estudo de caso do comportamento das pessoas no trabalho seja de pequena dimensão, por meio dela é possível identificar os fatores motivacionais que influenciam as relações laborais na instituição de ensino.

De acordo com os dados coletados e análise da Teoria de Herzberg (1973), os fatores higiênicos apresentaram resultados satisfatórios entre os participantes, sendo que o menor índice de aceitação entre eles foi para compatibilidade da remuneração com o trabalho realizado. Quanto aos fatores motivacionais, ou seja, aqueles que têm relação direta com o trabalho realizado a maioria dos questionamentos não indicou satisfação entre os servidores.

Por meio dos dados levantados, é possível observar que há pouco *feedback* por parte dos gestores, porém a comunicação entre supervisor e servidor é satisfatória. Também há insatisfação quanto à autonomia na tomada das decisões e a realização profissional. Entretanto, é possível desenvolver as atividades com a coerência desejável e alinhada as metas e objetivos organizacionais com a retroalimentação frequente dos servidores por parte daqueles que têm a função de administrar as pessoas.

Os resultados obtidos nessa pesquisa servem de base para entender o fenômeno da motivação no Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, sendo desejável que a amostra seja repetida em períodos anuais ou semestrais e com total dos servidores a fim de observar se há evolução nos itens apontados como melhorias.

Assim ter a equipe motivada não é garantia de aumento na produtividade, porém deixá-la desmotivada pode levar a organização a resultados indesejáveis. Portanto, o sucesso organizacional depende das pessoas que nela trabalham motivadas e comprometidas com o trabalho realizado em busca da eficácia organizacional e assim oferecendo melhores serviços aos cidadãos.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. (Série Provas e Concursos) 5ª. reimpressão - Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- KINICKI Angelo; KREITNER Robert. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 10.
- MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. *et al* **Comportamento Organizacional**. [tradução Rita de Cássia Gomes.] 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- UFPR. **Proposta de Planejamento Estratégico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**. Disponível em: http://www.sociaisaplicadas.ufpr.br/?page_id=60. Acessado em 09.12.2013.
- UFPR. Disponível em: http://www.sociaisaplicadas.ufpr.br/?page_id=2222. Acessado em 09.12.2013.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Prezado Servidor,

Este questionário é parte de uma pesquisa para conclusão da monografia do Curso de Especialização em Gestão Pública sobre o tema motivação, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Andréa Paula Segatto. A direção do Setor de Ciências Sociais Aplicadas (SCSA) – UFPR autorizou a realização da pesquisa junto aos servidores deste órgão.

O questionário é composto por 14 questões objetivas, não sendo necessária a identificação do participante. As respostas serão analisadas conjuntamente com a manutenção da confidencialidade das respostas individuais.

Sua participação é muito importante. Agradecemos desde já sua colaboração!

Neiva Conrado Duarte

Dados	Alternativas	Respostas
Nível de Escolaridade	Fundamental	
	Médio	
	Superior	
	Especialização	
	Mestrado	
	Doutorado	
Sexo	Feminino	
	Masculino	
Tempo de Serviço (anos)	Menos de 05	
	05 a 10	
	11 a 15	
	16 a 20	
	21 a 25	
	acima de 25	
Faixa Etária (anos)	18 a 24	
	25 a 34	
	35 a 44	
	45 a 54	
	55 a 64	
	acima de 65	

1- Classifique os fatores abaixo quanto ao grau de importância pessoal (de 1º a 7º)

- () Sentimento de segurança e estabilidade
- () Benefícios (gratificações, plano de saúde, vale alimentação/refeição, etc)
- () Sentimento de satisfação pelo trabalho/atividade realizada
- () Horário flexível
- () Segurança no trabalho
- () Oportunidade de ascensão na carreira
- () Remuneração

Para as afirmativas abaixo, selecione seu grau de concordância conforme sua percepção em relação à organização e à área em que desenvolve as atividades.

DT – Discordo totalmente

D – Discordo

NC/ND – Não concordo/nem discordo

C – Concordo

CT – Concordo totalmente

	DT	D	NC/ND	C	CT
02. Meu trabalho me realiza profissionalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03. A infraestrutura é adequada, segura e me proporciona conforto para desenvolver as minhas atividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04. Tenho autonomia para tomar decisões sobre como realizo meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05. Sinto que sou reconhecido pelo trabalho que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06. A organização tem política de desenvolvimento profissional, incentivo à capacitação e à qualificação do quadro de servidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07. Temos um bom nível de confiança, cooperação e respeito no ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08. Meu superior imediato é acessível à equipe de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09. Na organização há bons canais de comunicação interna (e-mail, jornal, mural) que me mantém informado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tenho uma remuneração compatível com o cargo que ocupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tenho ferramenta de avaliação de desempenho periódica e recebo direcionamento e <i>feedback</i> que me ajudam a melhorar meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12 – A organização elabora pesquisa sobre o ambiente de trabalho periodicamente e divulga os resultados para os servidores?

() sim () não

ANEXOS

ANEXO A – OFÍCIO 120/2013/SA58

ANEXO B – PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SETOR..... 59



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



Curitiba, 11 de outubro de 2013.

Ofício nº 120/2013/SA

Apresento a acadêmica NEIVA CONRADO DUARTE orientanda da Profª Andréa Paula Segatto no curso de Especialização em Gestão Pública - EAD – UFPR.

Por favor, responda o questionário anexo. Você irá contribuir para a elaboração da monografia: MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS. São apenas 14 perguntas.

Agradecemos a colaboração.

Profª. Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

Diretora



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DO SETOR

DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

PARA 2013



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



1. Visão

“Aperfeiçoar e atingir a excelência nas áreas do ensino, pesquisa e extensão voltadas aos integrantes da comunidade interna e externa do Setor, contando com a competência e comprometimento de seus servidores; ser a parceiro da comunidade em geral quanto ao desenvolvimento e conquista de novas idéias que interfiram diretamente na qualidade de vida e aperfeiçoamento da sociedade como um todo.”

2. Missão

“Produzir, socializar e aplicar conhecimento nas suas áreas de atuação, de forma integrada no ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais qualificados.”

3. Definir objetivos e Metas

- **Política de melhorias pertinente ao ensino, pesquisa e extensão voltados a Graduação e Pós-graduação** – melhoria da qualidade do ensino, com revisão do conteúdo das grades curriculares para que se adequem a realidade do mercado; incentivar pesquisas e publicações no âmbito do setor; estimular uma maior participação da comunidade setorial quanto as atividades acadêmicas desenvolvidas; adequação da infra-estrutura do Setor , quanto ao prédio, salas de aulas, laboratórios, mobiliário, etc.

- **Política de mobilidade** - proporcionar o acesso amplo e democrático dentro das dependências do Setor e entorno;

-**Política de acessibilidade** – proporcionar a utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos existentes nas dependências do Setor por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida;

4. Formular e Implementar a estratégia

- **Política de melhorias pertinente ao ensino, pesquisa e extensão voltados a Graduação e Pós-graduação** – busca de recurso para construção e melhoria dos prédios e instalações existentes, junto aos órgãos competentes e através de parcerias com a comunidade externa na figura de empresas; instituir parcerias com outras Instituições de Ensino para aprimoramento e aperfeiçoamento do quadro de servidores do Setor, bem como incentiva-los ao seu crescimento pessoal e intelectual;

- **Política de mobilidade** – melhoria dos acessos tanto dentro quanto fora do prédio do Setor no tocante a rampas, calçadas, faixas específicas para deficientes visuais, etc, através de parcerias com a Prefeitura da Cidade Universitária, bem como com a Prefeitura de Curitiba para melhoras também no acesso externo as dependências do Cumpus Jardim Botânico.

- **Política de acessibilidade** – utilizar as licitações abertas quanto ao mobiliário adequado aos portadores de necessidades especiais, bem como, quanto a instalação de componentes que proporcionem segurança e autonomia, total ou assistida aos espaços que compõem o Setor; aquisição de equipamentos existentes, quando necessários, para portadores de deficiência ou com mobilidade reduzida para comporem os diversos laboratório do Setor;

5. Gerar Feedback e Controlar

Rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo, através de pesquisas de opinião e questionários a serem aplicados periodicamente á comunidade acadêmica; colocação em local

específico de uma coleta de sugestões e críticas; colocar a disposição da comunidade em geral no site do Setor local específico para uma ouvidoria.