

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLAUDIA CAMARGO DE SIQUEIRA

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA ESPECIAL MANTIDA PELA
APAE DO MUNICÍPIO DA LAPA – PR

LAPA

2015

CLAUDIA CAMARGO DE SIQUEIRA

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA ESPECIAL MANTIDA PELA
APAE DO MUNICÍPIO DA LAPA – PR

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Danielle Mantovani
Lucena da Silva

LAPA
2015

A Deus, pois por intermédio dele recebi força e coragem
para cumprir mais uma etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

A minha orientadora Danielle Mantovani Lucena da Silva, pela orientação competente, amizade e disponibilidade permanente para atender-me durante a realização deste trabalho. Agradeço ainda pelo seu constante entusiasmo e motivação.

Aos meus familiares que privaram momentos de lazer junto a nós e souberam atender nossa ausência.

Aos meus amigos pelo incentivo, sempre afirmando que alcançaria o meu objetivo.

Aos meus colegas de curso.

Muito obrigada!

*“Motivação não é sinônimo de transformação,
mas um passo em sua Direção.*

(Lourenço Neto)

RESUMO

A essência deste estudo está permeada por reflexões acerca da linha de pesquisa: Motivação no ambiente de trabalho, onde, através de pesquisa, buscou-se questionar sobre a motivação dos funcionários da Escola da APAE do Município da Lapa. A escolha do presente tema ocorreu em razão da importância de se ter uma equipe motivada dentro do ambiente escolar. Foi utilizado questionário a fim de obter dados a respeito do tema, classificando a pesquisa como exploratória, bibliográfica e de campo. A aplicação de questionário foi escolhida para análise de dados para que as informações fossem estudadas de forma mais abrangente a fim de obter-se resultados mais conclusivos a respeito de como os funcionários percebem a motivação no ambiente de trabalho, qual o grau de satisfação e os fatores que mais influenciam negativamente e positivamente na satisfação e na motivação desses funcionários.

Palavras - chave: Trabalho. Motivação. Satisfação.

ABSTRACT

The essence of this study is permeated by reflections on the line of research: Motivation in the workplace, where, through research, we sought to question the motivation of the staff of the School of Lapa Municipality of APAE. The choice of this theme was due to the importance of having a motivated team within the school environment. questionnaire was used to obtain data on the subject, classifying the research as exploratory, bibliographic and field. The questionnaire was chosen for data analysis so that the information had been studied more extensively in order to obtain more conclusive results as to how employees perceive the motivation in the workplace, the degree of satisfaction and factors that influence negatively and positively in the satisfaction and motivation of these employees.

Key - words: Work. Motivation. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos específicos:	11
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 MOTIVAÇÃO HUMANA.....	12
2.2 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS	14
2.2.1 TEORIA DE MASLOW	15
2.2.2 TEORIA DE HERZBERG	16
2.3 COMO MOTIVAR AS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	17
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	19
3.1 HISTORICO DA INSTITUIÇÃO	19
3.2 METODO	21
3.3 RESULTADOS ANÁLISE QUESTIONÁRIO	21
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA	28
4.1. PROPOSTA PRÁTICA	29
4.2 RECURSOS.....	29
4.2.1 Recursos Materiais e Financeiros.....	29
4.2.2 Recursos Humanos.....	30
4.2.3 Resultados Esperados	30
4.2.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretiva	30
5 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	33

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – CICLO MOTIVACIONAL DO COMPORTAMENTO HUMANO	05
FIGURA 2 – NECESSIDADES HUMANA – TEORIA DE MASLOW	07
GRÁFICO 1 – GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	14
GRÁFICO 2 – MOTIVAÇÃO SALARIAL	14
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS	15
GRÁFICO 4 – SATISFAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR.....	16
GRÁFICO 5 – MOTIVAÇÃO DO TRABALHO NO AMBIENTE ESCOLAR	16
GRÁFICO 6 – INTERAÇÃO DOS PROFISSIONAIS.....	17
GRÁFICO 7 – NORMAS DA INSTITUIÇÃO E SUA INTERFERÊNCIA NO DESEMPENHO DO TRABALHO	17
GRÁFICO 8 – AUTONOMIA PARA DESEMPENHAR FUNÇÕES COM INOVAÇÃO	18
GRÁFICO 9 – RETRIBUIÇÃO PELO DESEMPENHO PROFISSIONAL	18

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

SUS - Sistema Único de Saúde

QPM - quadro Próprio do Magistério

QFEB - Quadro dos Funcionários de Educação Básica

1 INTRODUÇÃO

Considerando o contexto atual relacionado ao cenário de prestação de serviços públicos, que revela complexidade e importância dos serviços que são prestados por instituições à sociedade, como serviços educacionais, de saúde, de assistência social, e outros, há necessidade de assegurar qualidade dos serviços oferecidos, tornando necessária a busca de qualificação e da motivação constante dos servidores que compõe as instituições para sanar estas exigências e promover o bem estar coletivo.

Partindo desse pressuposto, o cerne deste estudo refere-se ao contexto da motivação de funcionários que prestam serviços na APAE do Município da Lapa, elencando a importância da do trabalho do gestor para que evidencie estratégias para que os funcionários se sintam mais motivados na e para a realização de suas funções inerentes aos cargos ocupados.

Para a realização do estudo foi realizado um questionário buscando identificar as possíveis causas da desmotivação para que se tracem estratégias e alternativas que melhorem a convivência, cultive um espírito de equipe, reforce valores, normas e atitudes no ambiente tornando-o saudável harmonioso e, conseqüentemente, que possa oferecer sempre um atendimento de maior qualidade aos usuários da instituição.

Buscando refletir sobre motivação humana, Chiavenato (2007) ressalta o conceito deste termo que tem sido utilizado com diferentes sentidos, apontando-a como chave da eficiência de indivíduos para o trabalho.

De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos materiais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2007, p.296)

Já nas perspectivas de Kondo (1994) é sabido que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades. Subtende-se, portanto, que a motivação está estritamente relacionada ao comportamento humano, comportamento este compreendido como uma atividade dinâmica.

Assim, a atividade condicionada ao grau de satisfação, o funcionário consegue atingir seus objetivos de forma mais rápida se a motivação, a liderança e a comunicação, que são os principais meios de dirigir as pessoas dentro do ambiente de trabalho, sejam consideradas as três principais atitudes essenciais para se alcançar a eficiência e eficácia do trabalho desenvolvido

Em soma a estes fatores que compõe de certo modo as motivações dos servidores, Trosa (2001, p.48) revela mais um desafio implícito na motivação: o grau de responsabilidade dos funcionários, conferindo que cada vez mais as decisões deverão ser tomadas em nível descentralizado, e deste modo, “os funcionários precisarão de muito apoio para sustentar suas avaliações, o que implica um verdadeiro espírito de equipe e solidariedade” principalmente a posição do gestor de seu setor.

Nesse sentido, através dessa pesquisa, o trabalho será desenvolvido com base em estudos que possam conferir quais os fatores motivadores e os desmotivadores para os funcionários da Escola e de que forma pode-se interferir nessa realidade buscando mudanças de comportamento e um grau de satisfação maior dentro do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, um atendimento com qualidade e eficiência.

1.1 APRESENTAÇÃO

O presente projeto técnico consiste em analisar o grau de motivação dos funcionários da Escola Especial mantida pela APAE do Município da Lapa, a fim de identificar como se sentem em relação à satisfação de seu trabalho dentro da instituição.

A pesquisa será realizada junto à Instituição, com o intuito de revelar, sob a ótica dos funcionários, quais as dificuldades e aspirações que existem para assim tornar melhor seu desempenho no trabalho, assimilar também quais os fatores o os motivam e quais os desmotivam no ambiente em que trabalham.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral: Analisar o grau de motivação dos funcionários que trabalham com crianças portadoras de necessidades especiais na APAE do Município da Lapa e desenvolver estratégias motivadoras para melhoria no desempenho pessoal e profissional desses funcionários.

1.2.2 Objetivos específicos:

1. Analisar quais os fatores que influenciam na satisfação e motivação no ambiente de trabalho dos funcionários da Escola Especial mantida pela APAE do Município;
2. Diagnosticar as causas da falta de motivação dos funcionários;
3. Propor estratégias motivadoras para melhorar o trabalho desenvolvido e a convivência no ambiente de trabalho;
4. Avaliar a importância da motivação e de que forma ela influencia nos trabalhos desenvolvidos dentro da instituição;

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao refletir sobre motivação dos funcionários da Escola Especial mantida pela APAE do Município da Lapa, buscou-se reunir alguns autores para aprofundar-se sobre esta temática, para entender o que é motivação, como acontece, e por que é importante, destaca-se na sequência abordagem sobre motivação humana.

2.1 MOTIVAÇÃO HUMANA

Quanto a motivação humana, Chiavenato (2007) ressalta o conceito deste termo que tem sido utilizado com diferentes sentidos, apontando-a como chave da eficiência de indivíduos para o trabalho.

De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos materiais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2007, p.296)

Já nas perspectivas de Kondo (1994) é sabido que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades. Subtende-se, portanto, que a motivação está estritamente relacionada ao comportamento humano, comportamento este compreendido como uma atividade dinâmica.

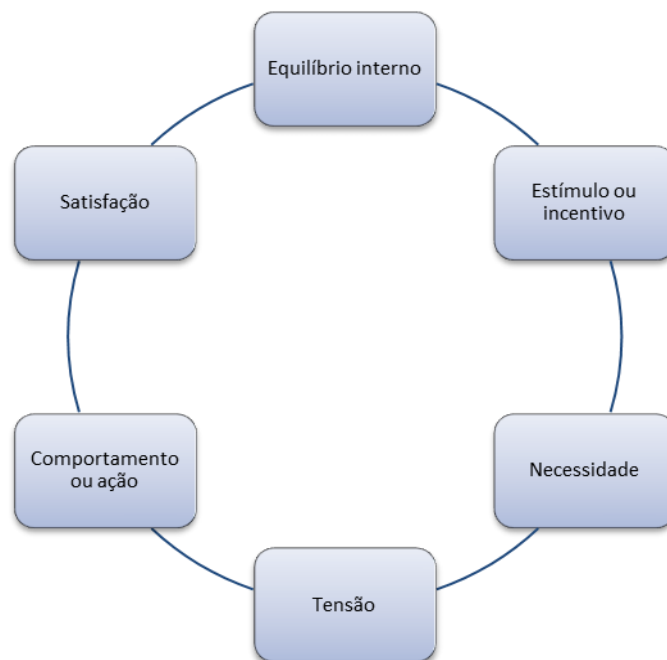
Chiavenato (2007) defende a teoria que considera que o processo de comportamento humano possui três suposições, que concluem para o fato de: o comportamento não será espontâneo, nem isento de finalidade, sempre haverá um objetivo implícito ou explícito que orientará o comportamento das pessoas.

Desse modo, o comportamento é causado, pois sempre há um estímulo interno ou externo; é motivado tendo em vista que o comportamento é orientado e dirigido para algum objetivo; é orientado para objetivos pessoais, já que há sempre um impulso, desejo, necessidade, expressões que servem para designar os motivos de um comportamento.

Com isso é possível conferir uma ponte entre a desmotivação que representa um fato real presente no ambiente de trabalho, confirmando a necessidade e importância de um constante trabalho de motivação, onde o funcionário se sinta motivado e desenvolva suas tarefas a contento.

De acordo com Chiavenato (2007) o processo de motivação confere um ciclo, denominado ciclo motivacional, pelo qual pode ser explicado o comportamento humano, no qual envolve a satisfação de necessidades humanas.

Figura 1: Ciclo motivacional do comportamento humano



Fonte: CHIAVENATO (2007, p.297)

Este ciclo representa o processo pelo qual as necessidades condicionam os comportamentos, levando-os a algum estado de resolução.

As necessidades ou motivos não são estáticos, ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamento. A necessidade, ao surgir, rompe o equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado leva o indivíduo ao comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do

desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, em consequência, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta à sua forma normal de ajustamento ao ambiente. (CHIAVENATO, 2007, p.297)

Em referência a estas necessidades descritas acima, Chiavenato (2007) faz menção à teoria da motivação proposta por Maslow, pela qual revela-se uma pirâmide hierárquica que expõe necessidades humanas, onde umas são mais importantes e sobressaem-se sobre as outras. Já que “o comportamento motivado é uma espécie de canal pelo qual muitas necessidades podem ser satisfeitas de maneira isolada ou simultânea”. (CHIAVENATO, 2007, p.299)

Neste caso, podemos afirmar que o ser humano necessita estar em constante estado de motivação, seja para realizar grandes feitos ou apenas as tarefas do seu dia a dia.

Reconhecendo estas diversas facetas que estão implícitas na questão do processo de motivar ou sua metodologia que embute o como fazer, Trosa (2011, p.280) expõe incentivos, relatando procedimentos que podem ser usados na motivação, garantindo que “uma ação só é justa quando acarreta um equilíbrio entre contribuição e retribuição. Se houver apenas contribuição, o mesmo fenômeno ocorrerá.

Essa motivação pode ter origem em fatores externos como o salário no final do mês que é uma recompensa pela execução de seu trabalho e, também ela pode origem nos fatores internos que vem do próprio indivíduo que demonstra prazer em realizar aquela tarefa, que traz felicidade e bem estar em estar se realizando como pessoa e como profissional.

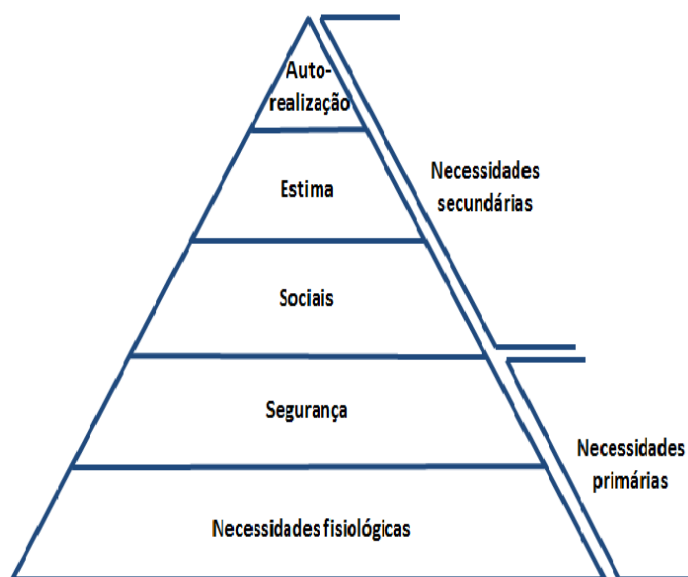
2.2 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Para aprofundar os estudos a respeito da motivação humana buscou-se a compreensão de como ocorre a motivação e como ela influencia no comportamento do indivíduo pois, ao mesmo tempo em que se torna imprescindível que o funcionário esteja motivado para desempenhar suas funções com eficiência,

2.2.1 TEORIA DE MASLOW

Na teoria de Abraham Maslow destacam-se as hierarquicamente as necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; e necessidades de auto realização, conforme demonstra a figura a seguir.

Figura 2: Necessidades humanas



Fonte: CHIAVENATO (2007, p.298)

Nessa teoria, percebemos que a motivação está estritamente ligada a satisfação das necessidades, portanto, o indivíduo se sente motivado a partir do momento em que suas necessidades estão sendo supridas integralmente. Para Maslow (1908-1970) as necessidades foram são classificadas de acordo com sua importância na vida das pessoas. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas como a comida, água e logo na sequência a necessidade de segurança, sociais e estima e finalmente estão as necessidades de realização pessoal.

Assim sendo, o indivíduo se sente motivado para trabalhar para garantir as principais necessidades de sobrevivência e segurança e tão logo essas necessidades

sejam supridas ele inicia a busca de uma satisfação maior, onde seu trabalho propicie sua autoestima e sua realização pessoal.

2.2.2 TEORIA DE HERZBERG

Segundo a Teoria da Motivação desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, a satisfação dos funcionários é influenciada pelo grau de motivação e desmotivação, assim sendo o rendimento dentro do ambiente de trabalho depende de como são motivados.

Em seus estudos Herzberg focou sua pesquisa no estudo da satisfação, onde o nível de rendimento dos profissionais varia de acordo com sua satisfação no trabalho, como se sentem neste ambiente e dos fatores que influenciam em sua motivação e desmotivação, pois de acordo com o autor "... A prevenção da insatisfação é tão importante quanto o incentivo de satisfação".

O seu trabalho de maior relevância é a Teoria dos Dois Fatores, onde ele explica que são dois os fatores responsáveis pela satisfação e motivação das pessoas em um ambiente de trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação profissional das pessoas.

Os Fatores Higiênicos são as condições do ambiente de trabalho que fazem parte do dia a dia do funcionário: materiais, instalações físicas, normas, condições de que equipamentos e utensílios utilizados no cotidiano. No entanto o próprio autor ressaltou que esses fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas, não influenciando de forma integral o comportamento dos funcionários, mas que evitam a sua insatisfação.

Quanto aos Fatores Motivacionais se referem às tarefas e atribuições do cargo que o indivíduo ocupa, dependerão de cada indivíduo, com o que cada pessoa se satisfaz.

Se o indivíduo se sente motivado com o seu trabalho conseqüentemente ele terá um bom desempenho e o rendimento nas suas atribuições diárias sempre será satisfatório. Assim, é importante que o gestor esteja sempre atento aos fatores que motivam e os que desmotivam os seus funcionários, para assim buscar e propor estratégias para que o ambiente de trabalho esteja sempre em constante harmonia e o trabalho aconteça de forma eficiente.

2.3 COMO MOTIVAR AS PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O trabalho de motivar as ações humanas no ambiente de trabalho configura-se como uma atividade complexa, implícito de desafios recorrentes da diversidade de comportamentos e necessidades inerentes ao homem. Diante desta perspectiva, Kondo (1994) profere que no estudo sobre motivação há constante busca por pontos em comum, aspectos gerais relacionados à motivação e não na procura de diferenças e disparidades culturais como condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho.

Nesse sentido o gestor tem um papel fundamental, pois realiza os objetivos da instituição por meio de pessoas, a eficiência e eficácia com que se consegue desenvolver as tarefas depende inclusive do conhecimento e respeito das pessoas. A motivação, a liderança e a comunicação são os principais meios de dirigir as pessoas dentro do local de trabalho, sendo estas consideradas as três principais atitudes essenciais para se alcançar a eficiência e eficácia.

Em soma a estes fatores que compõe de certo modo as motivações dos servidores, Trosa (2001, p.48) revela mais um desafio implícito na motivação: o grau de responsabilidade dos funcionários, conferindo que cada vez mais as decisões deverão ser tomadas em nível descentralizado, e deste modo, “os funcionários precisarão de muito apoio para sustentar suas avaliações, o que implica um verdadeiro espírito de equipe e solidariedade” principalmente a posição do gestor de seu setor.

Kondo (1994) revela que qualquer que seja o trabalho que estejamos considerando, motivar as pessoas que estão envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que possamos atingir nossos objetivos. E, portanto, vale ressaltar que a premissa em questão de motivar está em “colocar em prática um tipo de organização com métodos gerenciais que preservem a atitude positiva daqueles que são direta ou indiretamente empregados na tarefa e estimulem sua vontade de trabalhar.” (KONDO, 1994, p.04)

Trosa (2001, p.287) aponta conselhos práticos concluindo que o processo de motivação compreende uma combinação de sistemas:

- Uma motivação positiva baseada no orgulho profissional, na autonomia e na capacidade de assumir iniciativas.
- Uma partilha de ganhos de produtividade negociada previamente

- Uma coerência de governança, de uma gestão dos recursos humanos que não contradiga os objetivos e valores da organização
- Sanções claramente divulgadas se houver recusa em fazer parte dos objetivos e dos mecanismos amplamente conhecidos e negociados de estudos do mau desempenho
- Mecanismos de avaliação coletivos e individuais cujos princípios e procedimentos são claros e conhecidos por todo o pessoal. (TROSA, 2001, p.287)

Neste sentido, para que os funcionários se tornem mais motivados e produtivos, e conseqüentemente aumentem a qualidade dos serviços prestados à sociedade, necessitam participar desses estímulos, incentivos ou sanções, diante de um processo que requer-se compreensão e comprometimento de todos os envolvidos.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 HISTORICO DA INSTITUIÇÃO

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais da Lapa Paraná foi fundada em 31 de julho 1991 através da união de Pais e Amigos, para atender a necessidade aproximadamente de 10 alunos com necessidades especiais além de defender os direitos e promover a cidadania dos mesmos oferecendo a educação especializada e reabilitação clínica específica a todos. A Escola Integração à Vida foi fundada em 24 de julho de 1992 inicialmente com 6 alunos, firmando convênios com prefeitura municipal, governo do estado e sociedades privadas.

Atualmente A Escola Integração à Vida / APAE Modalidade Especial conta com 115 alunos com deficiência intelectual e demais associadas sem limites de idade para o atendimento. Oferece a educação infantil, ensino fundamental, ensinos profissionalizantes (Panificação, Estufa de Flores e Artesanato) e Educação de Jovens e Adultos. Na área de reabilitação clínica conta com os serviços de assistência social, psicologia, fisioterapia, fonoaudiologia, psiquiatria e terapia ocupacional. A APAE possui convênios com Prefeitura Municipal de Educação, SUS, Secretaria do Estado da Educação e Conselho Municipal de Assistência Social.

A Escola foi reconhecida legalmente em 2012 na modalidade de educação básica e possui 80% de profissionais do quadro próprio do Estado do Paraná, além de receber através do convenio ajuda manutenção da escola (recursos para despesas com custeio (Material de consumo), e despesas com investimento (equipamentos e material permanente)). Atualmente vem recebendo merenda escolar.

A Escola possui 19 professores QPM;

02 professores conveniados;

04 funcionários QFEB;

10 funcionários pagos com Convenio entre APAE e Estado

03 funcionários pagos com convenio entre APAE e Prefeitura Municipal

07 funcionários pagos com convenio entre APAE e SUS

Observa-se que surgem muitas divergências no que diz respeito a diferenciação de salários e, também aos trabalhos desenvolvidos de forma individual, fazendo que

com que a motivação existente não seja suficiente para desenvolver um ambiente harmonioso.

Nesse sentido fica visível a desmotivação dos profissionais que ali trabalham, por inúmeros fatores que desencadeiam uma série de problemas que afetam as pessoas que diariamente convivem e trabalham em prol de um único objetivo.

Vale ressaltar que as associações que têm caráter público são denominadas instituições, diferindo das organizações assim denominadas como associações do setor privado. A principal característica das organizações remete-se à missão e aos objetivos que possuem, fatores auto atribuídos pelos seus membros. No caso das instituições públicas subordinadas pelo Estado, tem “a sua missão e objetivos determinados legalmente e não autonomamente, como nas organizações privadas”. (COELHO, 2012, p.16)

Segundo Coelho (2012) missão refere-se ao mesmo que objetivos principais e objetivo como um propósito, geralmente permanente, a ser atingido por uma organização.

Assim, os interesses próprios e objetivos variáveis com o tempo que permeiam as atividades das organizações, contrariam as ações das instituições que apresentam objetivos permanentes a serem perseguidos a favor de toda a coletividade e não dos membros que a integram.

Sabemos que na gestão organizacional o papel do gestor é de grande importância, tendo em vista que ele nutre a organização, motiva e desenvolve soluções para os problemas. Se o funcionário está motivado e satisfeito ele irá desenvolver seu trabalho com qualidade. Uma boa liderança garante a soma de esforços a fim de buscar mecanismos que promovam o envolvimento do indivíduo, com o mínimo de conflitos e o máximo desempenho, visando ao alcance de eficiência organizacional.

Nesse caso, quando não há motivação suficiente as pessoas envolvidas tem um rendimento menor do que aquelas que estão motivadas, sendo assim é necessário que a instituição invistam em treinamento, palestras, buscando estratégias motivadoras de diferentes formas, já que as pessoas são diferentes umas das outras, o que motiva uma pessoa em um certo momento pode não motivar a outra no mesmo instante.

3.2 METODO

Visando uma melhor interação acerca dos problemas utilizou-se um questionário para que os funcionários pudessem expressar sua motivação no ambiente de trabalho e se realmente se sentem satisfeitos e qual seriam os estímulos necessários para que se sentissem motivados.

Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. No caso do presente trabalho, foi utilizado para mensurar o grau de satisfação e motivação dos servidores da APAE – Lapa PR.

O questionário foi distribuído em forma impressa contendo 9 perguntas algumas sendo de múltipla escolha onde os 36 funcionários puderam expressar o nível de motivação dentro do ambiente de trabalho.

3.3 RESULTADOS ANÁLISE QUESTIONÁRIO

Os funcionários que preencheram a pesquisa para análise foram um total de 35, sendo 91% são mulheres distribuídas em diversas funções dentro da Escola, entre elas Professoras, Agentes Educacionais I e II, Fonoaudiólogas, Fisioterapeutas, Assistente Social e psicólogas.

Os homens foram 9% dos funcionários que responderam a pesquisa e que realizam as funções de Agente Educacional I, Motorista e Instrutor.

A idade média dos funcionários é de 38 anos, onde a faixa etária esta ente 27 a 56 anos, sendo que todos estão há mais de 2 anos prestando serviços na Escola, o funcionário mais antigo permanece há 18 anos na instituição.

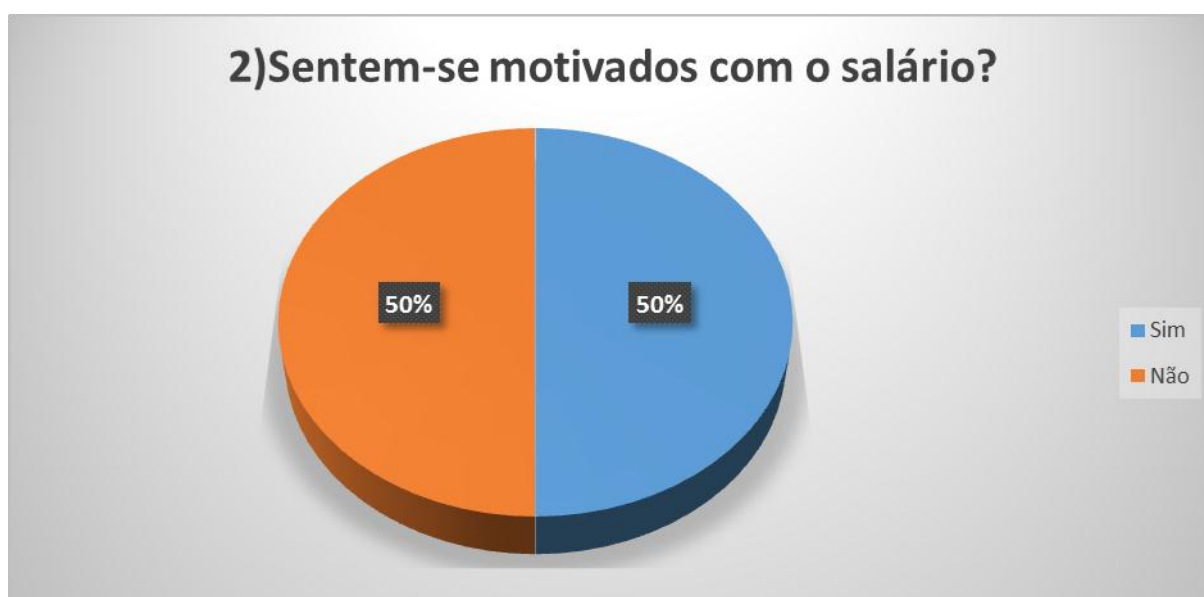
Gráfico 1: Referente gestão democrática



Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos funcionários afirma que não há uma gestão democrática atuante dentro da escola, o que faz com que, muitas vezes, os funcionários não sintam-se parte da equipe.

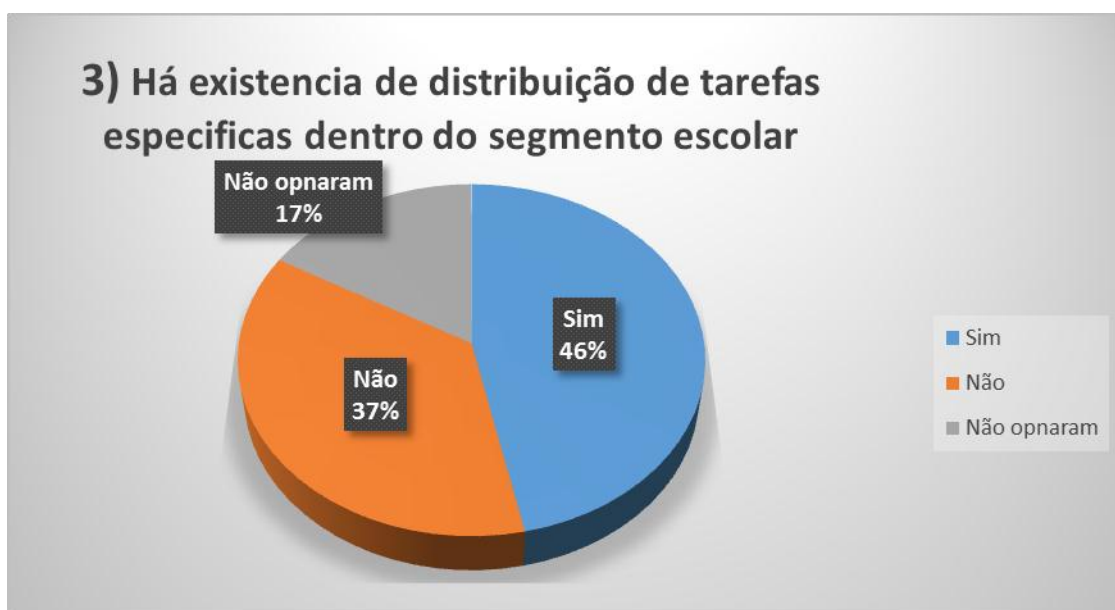
Gráfico 2: referente motivação salarial



Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere ao salário, ficou evidente que metade dos funcionários estão satisfeitos e a outra metade não compartilha da mesma satisfação. Isso é evidente por se tratar de funcionários contratados por instituições diferentes, com pisos salariais e contratos diferenciados para exercer a mesma função.

Gráfico 3: referente distribuição de tarefas



Fonte: Elaborado pela autora

As tarefas são distribuídas especificamente conforme a atribuição do cargo que o funcionário ocupa, mas isso não impede que um funcionário auxilie o outro quando necessitar.

Nesse sentido, observa-se um resultado fora da normalidade pois 37% dos funcionários não conseguem observar a correta distribuição de tarefas, ao passo que 46% demonstraram que há uma distribuição das tarefas e 17 % não opinaram.

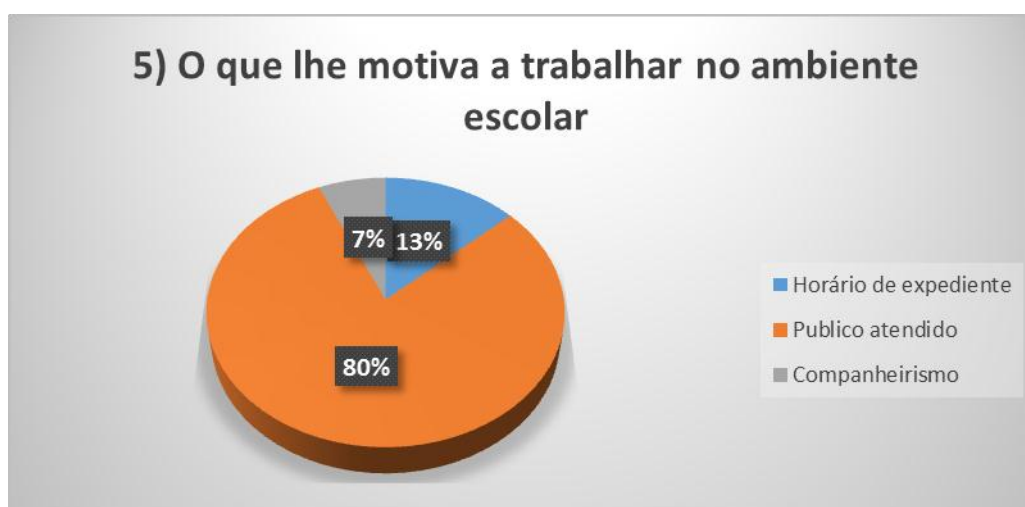
Gráfico 4: Referente satisfação no ambiente escolar



Fonte: Elaborado pela autora

Esse gráfico mostra que os funcionários praticamente na sua totalidade expressam que a satisfação está no grau de evolução dos alunos, tendo em vista que são alunos com diversas limitações e suas conquistas motivam os profissionais.

Gráfico 5: referente motivação do trabalho no ambiente escolar



Fonte: Elaborado pela autora

A motivação nesse gráfico está explicitada no público que está sendo atendido, por se tratar de alunos portadores de deficiência os educadores doam-se mais e, conseqüentemente, conseguem observar nesses alunos o seu trabalho surtindo efeito, motivando-os a desempenhar cada vez melhor suas funções dentro da escola.

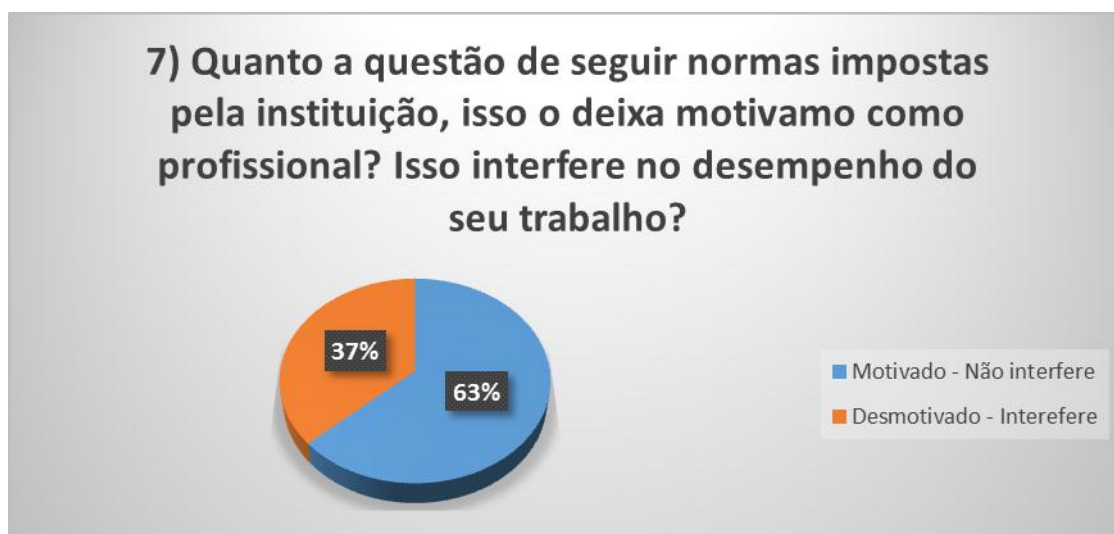
Gráfico 6: referente interação dos profissionais



Fonte: Elaborado pela autora

A interação acontece, mas apenas em momentos determinados, como palestra reuniões e cursos. No que diz respeito à interação no trabalho em equipe, alguns segmentos não participam na tomada de decisões.

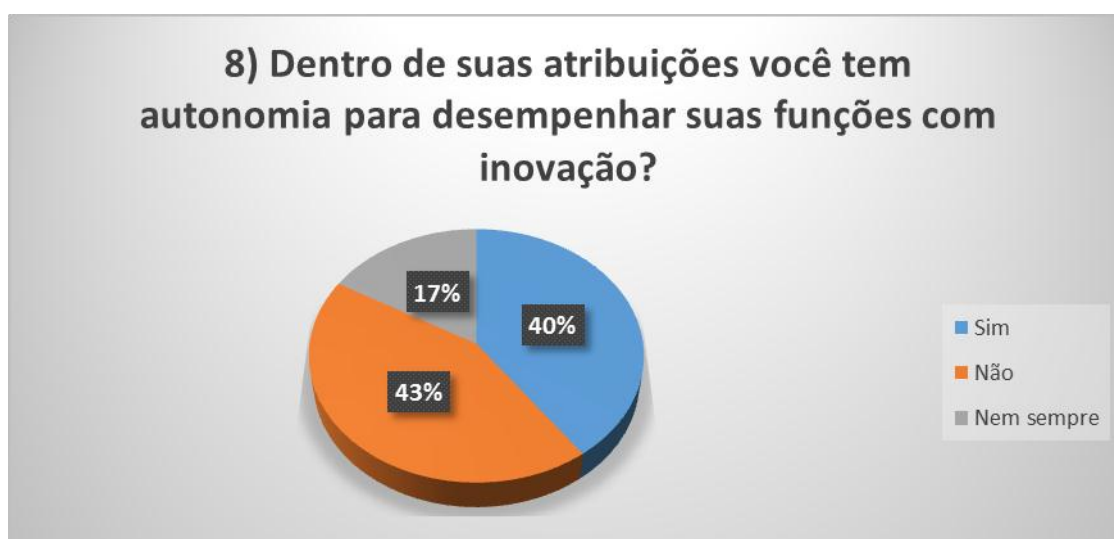
Gráfico 7: referente normas da instituição e sua interferência no desempenho do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

As normas dentro do ambiente escolar foram criadas para o bom andamento da instituição. Os profissionais acreditam que segui-las é satisfatório e conduz ao êxito nas atividades por eles realizadas.

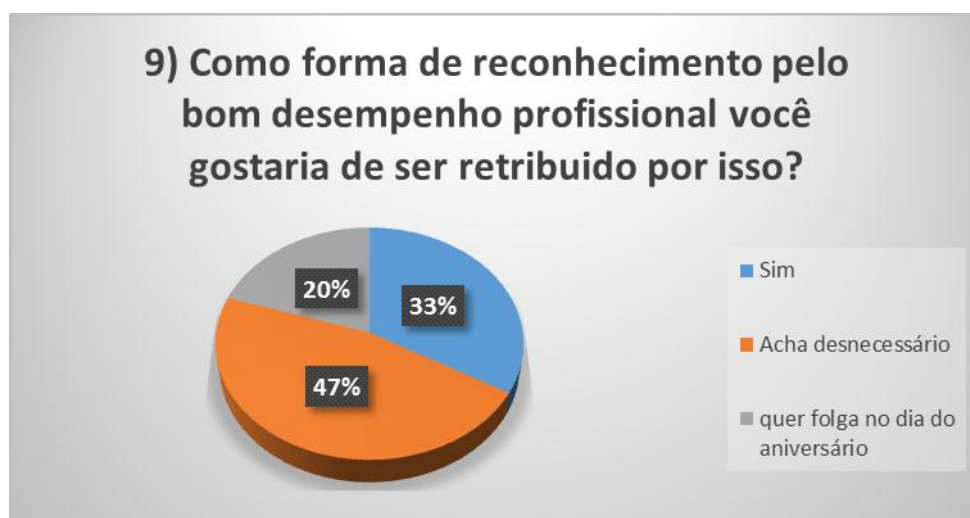
Gráfico 8: referente autonomia para desempenhar funções com inovação



Fonte: Elaborado pela autora

A autonomia demonstrada no resultado da pesquisa não está apontando um nível de satisfação. Isso requer um trabalho mais descentralizado dando mais autonomia e confiança no profissional contratado.

Gráfico 9: Referente retribuição pelo desempenho profissional



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao reconhecimento, acha-se desnecessário uma retribuição como forma de troca. Espera-se apenas reconhecimento dos gestores.

10) Sugestões de melhorias:

Ao fim do questionário os funcionários foram convidados a citar algumas sugestões de melhorias. Dentre as mais relevantes destacam-se:

1. A gestão democrática que deve ser colocada e prática;
2. Maior interação entre os vários segmentos da Escola;
3. Reconhecimento de forma ampla e pessoal a cada educador e grupos inseridos na instituição;
4. Liberdade e autonomia para o desenvolvimento das atividades para que assim possam traçar metas tangíveis e alcançar objetivos;
5. Potencialização do trabalho em equipe.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA

A solução da situação-problema está focada em buscar estratégias motivadoras, que poderão tornar o trabalho mais produtivo, mais harmonioso, possibilitando uma melhora nos serviços prestados bem como definir condições de trabalho que permitam ao profissional dar o máximo de si, priorizando a excelência no atendimento bem como a qualidade de vida dos envolvidos.

Porém, através de estudos comprova-se que a motivação dos funcionários não está ligada apenas a um fator, no caso o financeiro, mais de inúmeros fatores que juntos proporcionam a motivação necessária para que o funcionário trabalhe com mais dedicação e prazer, pois devemos entender que,

[...] aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las . Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las . (GI L, 2001, p. 208).

Através do questionário levantou-se o dado mais importante no que se refere ao grau de motivação que está na má distribuição das tarefas e, também, o fator financeiro tem uma contribuição grande no caso de insatisfação, pois afeta diretamente os funcionários, já que a maior queixa é que mesmo desempenhando as mesmas tarefas os salários são diferenciados porque os funcionários são contratados por instituições distintas.

Nesse sentido busca-se através de estratégias focar na motivação dos funcionários buscando a coletividade, mesmo que cada um espere um resultado diferente ou um tipo de satisfação que não esteja ao alcance da Escola.

Motivar o funcionário deve ser uma meta constante, a peça chave para que o trabalho desenvolvido obtenha resultados consistentes e positivos, ao mesmo tempo em que os envolvidos obtenham satisfação em realizar suas tarefas diariamente.

4.1. PROPOSTA PRÁTICA

A partir dos resultados dessa pesquisa e das conclusões por elas apresentadas se propõe algumas estratégias motivadoras para que o nível de satisfação dos funcionários aumente consideravelmente:

- A elaboração periódica de um diagnóstico do nível de satisfação e motivação dos servidores e reunião com todos os funcionários para se estudar o nível de satisfação e que partam dos próprios funcionários algumas opções para melhorar o desempenho profissional.
- Gestão democrática onde as decisões administrativas sejam tomadas de forma mais democrática, onde os funcionários possam também expressar suas opiniões e buscar soluções imediatas para problemas cotidianos.
- A implantação de uma nova política de gerenciamento, com distribuição das tarefas de forma mais produtiva e adoção de práticas que estimulem o funcionário como dinâmicas de socialização, interação e
- Benefícios flexíveis onde poderá ser implantado um dia de folga no dia do aniversário como prêmio ao funcionário assíduo;
- Quanto a política salarial adotada pela organização, não há muito o que se propor, já que os funcionários são contratados por instituição distintas e possui um quadro de cargos e salários diferenciados.

4.2 RECURSOS

4.2.1 Recursos Materiais e Financeiros

Os recursos materiais e financeiros fora do orçamento não serão utilizados, pois os trabalhos que serão realizados serão desenvolvidos com os da própria escola.

Computadores, folhas, lápis, canetas para realização de reuniões. Data Show, aparelho de som para palestras e as instalações e mobiliários da própria escola.

4.2.2 Recursos Humanos

Direção e Funcionários da Escola, bem como possíveis voluntários para realização de palestras de motivação.

4.2.3 Resultados Esperados

Espera-se com que os funcionários sintam-se motivados dentro do ambiente de trabalho, que tenham mais autonomia para discutir e para melhorar as condições, participem mais e colaborem um com o outro para que o trabalho desenvolvido aconteça com primazia. Também, espera-se que cada um possa assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento dentro da Escola, adquirindo hábitos e atitudes que possam potencializar a sua motivação e, conseqüentemente o nível de satisfação pelo trabalho desenvolvido diariamente.

4.2.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretiva

A motivação é o impulso de agir provocado por um estímulo interno, como afirma GIL (2001, p.202) “motivação é a força que impulsiona a pessoa a agir”, sendo assim os funcionários podem se sentir motivados por inúmeros fatores que não são os mesmos para todos.

Muito discute-se sobre a relação entre trabalho e suas dificuldades com a recompensa monetária. No entanto, Kondo (1994) alega que embora o dinheiro seja importante para nossa sobrevivência a questão está se as pessoas ficarão realmente motivadas a trabalhar apenas com a recompensa de dinheiro. Embora o dinheiro possa aliviar fatores que causam a insatisfação do trabalhador, é insuficiente para proporcionar fatores que poderiam levar o trabalhador à satisfação.

Portanto o risco que a implantação de estratégias motivadoras é que os funcionários não se sintam motivados igualmente, pois como não há como tabelar ou generalizar.

5 CONCLUSÃO

Com base em todo o conhecimento apreendido e analisado sobre a motivação humana no ambiente de trabalho, foi possível alcançar os objetivos almejados para este estudo, onde verificou-se que o processo de motivar não depende apenas de um fator, mas de vários fatores que deverão estar interligados buscando a eficácia do trabalho desenvolvido em qualquer instituição.

Conclui-se que na Escola da APAE do Município da Lapa os funcionários desenvolvem suas funções da melhor maneira possível, mesmo alguns estando desmotivados na parte financeira, a sua grande maioria desenvolvem diferentes formas de integração, e o bom relacionamento entre os colegas de equipe.

Com relação à participação dos funcionários nas decisões da escola, observou-se que a maioria dos funcionários gostaria de participar mais nas decisões. Com relação ao salário, não há o que fazer justamente por se tratar de planos, cargos e salários diferenciados pois alguns são contratados e outros são concursados o que dificulta uma padronização salarial.

A questão mais considerável para a obtenção dos resultados da pesquisa tinha como objetivo identificar quais os principais fatores motivacionais e propor estratégias para que os funcionários da instituição pudessem se sentir motivados.

Nesse sentido, entende-se, que é dever gestor e de todos os funcionários estarem em contínuo processo de auto avaliação e formação para atender as novas demandas do contexto vigente e garantir a efetiva participação como servidor à sociedade, em prol do coletivo e inclusive, buscando a excelência no serviço público.

Portanto, não existe receita pronta, um método único ou uma técnica infalível, para atingir tal eficácia a motivação precisa ser incorporada à instituição por meio de todos os envolvidos, gestor e funcionários a partir de métodos múltiplos que atendam a diversidade comportamental, que possibilitem e garantam o suprimento das necessidades básicas, pois a motivação compete a todos que buscam a realização a satisfação no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ASCENDENTE. Dicionário online de português. <http://www.dicio.com.br/ascendente/>

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. Tradução de Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Editora Gente, 1994.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 315p.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete**. Tradução: Maria Luiza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

<<https://www.apaebrasil.org.br/#/>> - APAE Brasil Federação Nacional das Apaes – Acesso em 10/01/2016

<<http://www.apaepr.org.br/apaes.phtml>> - FEAPAES - Federação das APAES do Paraná - Acesso em: 29/01/2016

ANEXOS

Questionário TCC – Pós em Gestão Pública

1) A gestão democrática é aplicada no ambiente de trabalho?

() Sim () Não

Se sua resposta for não justifique: -

2) Sentem-se motivados com o salário?

() Sim () Não

3) Há existência de distribuição de tarefas específicas dentro do segmento escolar?

Docente:

Agente educacional

II: _____ Agente

educacional I:

Área Clínica:

Motorista:

Instrutor:

Se sua resposta for não justifique:

4) O que lhe deixa satisfeito e realizado no ambiente escolar?

() reconhecimento da Direção

() evolução dos alunos

() comodismo

5) O que lhe motiva a trabalhar no ambiente escolar?

- () salário
- () horário de expediente
- () deslocamento
- () público atendido
- () companheirismo
- () instalações físicas

6) Há interação entre os profissionais de todos os segmentos?

- () sim () não

Se sua resposta for não justifique:

7) Quanto a questão de seguir normas impostas pela instituição isso te deixa motivado ou desmotivado como profissional? Isso interfere no desempenho de seu trabalho? (

- () motivado () desmotivado
() interfere () não interfere

Se interfere justifique:

8) Dentro de suas atribuições você tem autonomia para desempenhar suas funções com inovação?

- () sim () não

Se sua resposta for não justifique:

9) Como forma de reconhecimento pelo bom desempenho profissional você gostaria de ser retribuído por isso?

sim

acha desnecessário

um dia de folga

uma caixa de chocolate

10) Se desejar indique sugestões para melhoria no segmento escolar?

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA

Prezada Senhora: Terezinha do Rocio Mendes Gonsalves (Diretora)

Através do presente instrumento, eu Claudia Camargo de Siqueira solicito a Diretora da Escola Integração à Vida – Modalidade Educação Especial – APAE do Município da Lapa, a sua autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que está sendo orientado pela Profª. Danielle Mantovani Lucena da Silva, tendo como título preliminar *Motivação no Ambiente de Trabalho: Um estudo sobre a percepção dos funcionários da escola especial*.

A coleta de dados será feita através da aplicação de questionário, conforme modelo anexo. Informamos que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade dos participantes, que os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos e, ainda, que o resultado da pesquisa/TCC será encaminhado para seu conhecimento.

A presente atividade é requisito para a conclusão do curso de Gestão Pública, da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Lapa, 18 de Novembro de 2015.




Acadêmica



Profª. Orientadora

Deferido (x)

Indeferido ()



Assinatura e carimbo da Diretora