

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO PARANÁ-CAMPUS PALOTINA**

MARA REGINA ZADINELLO

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientador: Prof^o. Sérgio Bulgacov

PALOTINA
2003

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	iii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	2
1.1.1 Objetivo Geral.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
2.1 MOTIVAÇÃO.....	3
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	4
2.2.1 A Hierarquia de Necessidades.....	4
2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	6
2.2.2.1 Teoria da motivação – higiene.....	6
2.2.2.2 O Modelo contingencial de motivação de Vroom.....	8
2.2.2.3 Teoria da expectativa.....	8
2.3 MCGREGOR – TEORIA DA PARTICIPAÇÃO.....	9
2.3.1 Na Teoria X É Enfocado:.....	10
2.3.2 A Teoria Y, Baseia-se em.....	10
2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	11
2.4.1 Tipos de Motivação Segundo Sterapravo.....	12
2.4.1.1 Motivação pelo medo.....	12
2.4.1.2 Motivação através de incentivos.....	13
2.4.1.3 Motivação através de mudança de atitude.....	13
3. METODOLOGIA.....	14
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	14
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	14
4. DADOS DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	15
4.1 DADOS DA EMPRESA.....	15
4.2 DADOS DA ANÁLISE.....	16
5. CONCLUSÃO.....	26
6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
ANEXOS.....	30

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - OS FATORES MOTIVACIONAIS E OS FATORES HIGIÊNICOS.....	7
TABELA 2 - SEXO	17
TABELA 3 – NÍVEL DE INSTRUÇÃO	17
TABELA 4 – TRABALHAR NESTA INSTITUIÇÃO ATENDE TODAS AS SUAS EXPECTATIVAS	17
TABELA 5 – O QUE VOCÊ ACHA DO SEU SALÁRIO?.....	18
TABELA 6 – AS CONDIÇÕES FÍSICAS DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO SÃO:	18
TABELA 7 – COMO É O SEU RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO?.....	19
TABELA 8 – VOCÊ COMO COLABORADOR ESTÁ SENDO MOTIVADO POR SEUS SUPERIORES?.....	20
TABELA 9 – QUANTO A TREINAMENTOS, CURSOS E PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO OFERECIDOS, VOCÊ DIRIA QUE:.....	20
TABELA 10 – QUANTO AOS SEUS ESFORÇOS, O RECONHECIMENTO POR PARTE DA INSTITUIÇÃO ESTÁ:	21
TABELA 11 - VOCÊ ACHA QUE A POLÍTICA SALARIAL INFLUÊNCIA NO FATOR MOTIVAÇÃO?.....	22
TABELA 12 – COMO ESTÁ SUA MOTIVAÇÃO QUANTO AO TRABALHO:.....	22
TABELA 13 – VOCÊ ACREDITA QUE OS FATORES DE PRESERVAÇÃO ESTÃO SENDO EMPREGADOS?	23
TABELA 14 – SEU RELACIONAMENTO COM SEU CHEFE É:.....	24
TABELA 15 – O QUE VOCÊ ACHA MAIS IMPORTANTE NO TRABALHO (PODE- SE RESPONDER MAIS DE UMA).....	24

1. INTRODUÇÃO

Este projeto refere-se a motivação e de acordo com MAXIMIANO (1990), é um estado psicológico caracterizado por um alto grau de disposição e vontade de atingir uma meta ou realizar uma tarefa. E o interesse do estudo da motivação na administração é sobre o desempenho humano.

O desempenho é afetado pelo próprio indivíduo e pela situação em que se encontra. Os motivos externos que podem afetar a motivação são: a empresa, o grupo de trabalho e o gerente. Entretanto do lado do indivíduo, sua motivação é influenciada por seus próprios motivos internos, que são suas atitudes e interesses.

A motivação de uma pessoa é função da força da satisfação de suas necessidades, e são elas que provocam a ação e esta leva o indivíduo ao objetivo. E é, através dos objetivos que as pessoas realizam seus desejos ou necessidades. Conseqüentemente, só haverá motivação quando houver objetivos para atender as necessidades. Os indivíduos tem milhares de necessidades e a mais forte no momento é a que conduzirá a atividade e conforme elas são satisfeitas, o comportamento tende a mudar.

A motivação é a chance de toda a atividade bem-sucedida, é o que nos move no sentido do cumprimento de metas e objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais.

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar como os fatores higiênicos e motivacionais são percebidos pelas pessoas e gestão de pessoas na UFPR – Campus Palotina.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) caracterizar a expectativa dos funcionários do Campus quanto aos fatores higiênicos e motivacionais;
- b) caracterizar as decisões e ações da gestão de pessoas do Campus quanto aos fatores higiênicos e motivacionais;
- c) recomendar ações da gestão de Pessoas que afetam positivamente os fatores higiênicos e motivacionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta proposta justifica-se pelo fato de que obter o melhor de uma equipe de trabalho é o que as organizações buscam atualmente e é grande o interesse sobre a questão motivacional no que diz respeito ao desempenho do homem no trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

De acordo com WERTHER e DAVIS (1983), a motivação é uma tarefa complexa e difícil, é um relacionamento de sistema entre muitas variáveis dentro e fora da organização e, por isso, não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais. Para os autores, motivação é o impulso de uma pessoa para agir. Se as pessoas forem empurradas, estão simplesmente reagindo à pressão, fazem porque tem que fazer-lo. Porém, se motivadas, realizam porque existe um significado.

Conforme GIL (1994), o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. E nem sempre, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente. A unidade básica do comportamento é uma atividade, o ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades como: falar, trabalhar, comer, etc. No entanto a qualquer momento ela pode mudar de atividade e então pergunta-se: Porque elas mudam? Para entender, deve-se considerar que a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, pois são eles que impulsionam e mantém o comportamento dos indivíduos.

Segundo TOLEDO (1992), motivação é uma das expressões mais utilizadas nos tempos de hoje, e em diferentes sentidos. Que significam:

- a) Porque fazemos alguma coisa, ou seja, a razão ou a causa que nos leva a pensar ou agir de certa forma;
- b) O estado de ânimo, expresso em comportamento, de um indivíduo ou grupo.

Quando se refere ao termo motivar, estamos fazendo menção a várias ações que buscam criar e manter alto o ânimo das pessoas. Se mencionarmos que tal indivíduo ou grupo está ou não motivado, estamos na realidade, avaliando os resultados do processo de motivação.

Outro conceito de motivação que podemos citar segundo CHIAVENATO (1997), é de que é difícil definir exatamente o que é, por ter sido utilizado com diferentes sentidos. No entanto ele define que o motivo é tudo aquilo que impulsiona

a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos da origem a um comportamento específico. Para o autor, o impulso à ação pode ser provocada por um estímulo externo provindo (do ambiente), e pode também ser gerado intimamente nos processos mentais do indivíduo.

As pessoas são diferentes quando se trata de motivação; as necessidades variam de um indivíduo para outro, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos também diferem. Além do mais tudo pode variar no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Conforme CHIAVENATO (1999), na realidade ainda não se sabe diferenciar o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. Resta descobrir se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo.

Torna-se difícil estabelecer parâmetros universais para que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em condições iguais, devido as diferenças individuais. O que é bom para uma pessoa pode não ser à outra, o que interessa hoje à uma pessoa, pode ser que daqui algum tempo não a interesse mais. Há sempre algo subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação.

A motivação das pessoas é uma das principais responsabilidades dos gerentes. Pois ela funciona como um dinamizador do comportamento humano.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.2.1 A Hierarquia de Necessidades

Para o autor *apud* CHIAVENATO (1997), as teorias mais conhecidas sobre motivação são relacionadas com as necessidades humanas, é caso da teorias de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas.

De acordo com o autor, as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano estão no próprio indivíduo, sua motivação para agir e se comportar partem das forças que existam dentro dele. Suas teorias são as mais conhecidas, pois é baseada na chamada hierarquia humana. As necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e da

influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as chamadas necessidades primárias, que são as fisiológicas e de segurança, já no topo temos as necessidades secundárias que são as sociais, de estima e auto-realização, que são consideradas as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Para TOLEDO (1992), o ser humano possui determinadas necessidades que pedem satisfação e que todas elas, umas mais outras menos, e dependem da interação das relações humanas para sua satisfação.

Conforme GIL (1994), as necessidades humanas apresentam níveis diferentes de força. O psicólogo americano Abraham Maslow estabeleceu uma hierarquia de necessidades, indicadas como: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização.

As necessidades fisiológicas são básicas para a manutenção da vida como: alimentação, abrigo e vestimenta, enquanto isso não for alcançado provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.

As necessidades de segurança estão ligadas à necessidade de a pessoa estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas, está envolvida a preocupação com o futuro, como o emprego e a propriedade.

Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surge a necessidade social, onde as pessoas querem relacionar-se com os outros grupos e serem aceitos.

Satisfeitas as necessidades sociais, as pessoas passam a desejar mais do que só participar de um grupo, passam a querer estima, prestígio e reconhecimento pelos outros.

Então, surgem as necessidades da auto-realização, que é de realizar o máximo do seu potencial, as pessoas tem o desejo de ser e fazer aquilo de que são capazes. Esse potencial varia de pessoa para pessoa.

Segundo o autor a hierarquia de necessidades de Maslow, *apud* WETHER e DAVIS (1983), é de que todas as necessidades não podem ser manifestadas de uma vez só, tendem a ter alguma prioridade na qual encontram expressão. As pessoas tem diferentes níveis de necessidades, as mais baixas e as de nível mais alto. Conforme que as necessidades do primeiro nível começam a serem satisfeitas, as de segundo tornam-se então mais importantes e tendem a dominar o comportamento de uma pessoa.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

2.2.2.1 Teoria da motivação – higiene

Para HERZBERG (*apud* CHIAVENATO, 1997), sua teoria é baseada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, ou seja, conforme a teoria pode-se explicar melhor o comportamento das pessoas no trabalho. A motivação das pessoas depende de dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Fatores higiênicos, e também denominados fatores extrínsecos ou fatores ambientais, referem-se as condições que rodeiam as pessoas enquanto elas trabalham, incluindo as condições físicas e ambientais de trabalho. A expressão higiene, serve para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que tentam evitar insatisfação no meio ambiente ou ameaças potenciais do seu equilíbrio. No entanto quando os fatores são precários provocam insatisfação, então chamados de fatores insatisfacientes, os quais são: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o superior; salário; relação com os colegas e etc.

Nos fatores motivacionais, ou também denominados fatores intrínsecos, o autor refere-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, ou seja, esses fatores são de controle da própria pessoa, pois está ligado com o que ela faz e desempenha. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando ótimos, os fatores elevam a satisfação, quando precários provocam ausência da satisfação. Por isso são chamados fatores satisfacientes, pela relação com a satisfação das pessoas, pelo fato de que está envolvendo reconhecimento profissional, crescimento individual e as necessidades de auto-realização.

TABELA 1 - OS FATORES MOTIVACIONAIS E OS FATORES HIGIÊNICOS

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si mesmo 2. Realização pessoal 3. Reconhecimento do trabalho 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Salários e prêmios de produção 3. Benefícios e serviços sociais 4. Cultura organizacional 5. Relações com o gerente

FONTE: CHIAVENATO (1997)

Para ter maior motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

Conforme HERZBERG *apud* VROOM (1997), quando envolve as duas necessidades diferentes dos seres humanos, um conjunto de necessidades pode ser visto como derivado da própria natureza humana. Como exemplo, a fome, uma necessidade básica, faz com que seja necessário ganhar dinheiro, e esse passa a ser uma necessidade específica. Outro conjunto de necessidade está relacionado a uma característica humana singular, que é a capacidade de execução. Os estímulos para as necessidades de crescimento são tarefas que induzem ao crescimento, com isso pode-se dizer que é o trabalho em si. Por outro lado, o comportamento decorrente do estímulo pode ser encontrado no ambiente de trabalho.

De acordo com HERZBERG *apud* GIL (1994), ele conclui que o homem tem duas categorias de necessidades. Os fatores higiênicos, tais como: dinheiro, segurança e condições de trabalho, não motivam os empregados, só impedem que tenham sua capacidade produtiva inibida.

Os fatores motivadores, como sentimento de realização, reconhecimento e desafio, propiciam efeitos produtivos na satisfação no trabalho, que resultam no aumento da capacidade produtiva das pessoas.

Para o autor os fatores higiênicos incluem: programas e administração, condições de trabalho, relações interpessoais, dinheiro, status e segurança. E os fatores motivadores: realização, trabalho desafiador, responsabilidade, crescimento e desenvolvimento.

2.2.2.2 O Modelo contingencial de motivação de Vroom

VROOM *apud* CHIAVENATO (1997), desenvolveu a teoria da motivação que rejeita noções já existentes e reconhece diferenças individuais. Sua teoria enfatiza a motivação para produzir.

Conforme o autor, existem três fatores determinantes em cada indivíduo, a motivação para produzir:

- a) os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- b) a relação que o indivíduo tem entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais;
- c) a capacidade do indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade.

De acordo com o autor, uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade, para isso são prestadas três condições:

- 1) Objetivos individuais;
- 2) Relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais;
- 3) Capacidade percebida de influenciar seu nível de produtividade.

Essa teoria é assim denominada, por enfatizar as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. As forças atuantes em uma situação de trabalho, com relação ao nível de motivação de uma pessoa são as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las, esta é uma teoria de motivação e não do comportamento.

2.2.2.3 Teoria da expectativa

Essa teoria desenvolvida por VROOM segundo *apud* WETHER e DAVIS, (1983), declara que a motivação é a consequência dos resultados que uma pessoa

busca, ou seja, quando esta deseja algo muito intensamente e percebe que o caminho está aberto para tal, certamente ela irá em busca do que deseja.

O modelo de expectativa diz que a motivação é a consequência dos resultados que um indivíduo busca e sua estimativa de que a ação conduzirá aos resultados desejados, ou seja, se uma pessoa deseja alguma coisa com muita intensidade e se ela possui as condições necessárias para alcançá-la, irá em busca do que deseja.

O modelo de expectativa sugere que as pessoas usem os seus conhecimentos para determinar que espécie de resultados estará disponível e depois julgar quais as probabilidades que possui para alcançar o objetivo. O que fazem é na realidade pesar os prós e os contra para determinar se a recompensa vale o esforço. Se a recompensa for suficiente para justificar o esforço empregado a tendência é aplicar ainda mais esforços.

2.3 MCGREGOR – TEORIA DA PARTICIPAÇÃO

Segundo GIL (1994), os estudos sobre motivação receberam, no início da década de 60, uma importante contribuição: a Teoria X e a Teoria Y, elaborada por DOUGLAS Mc GREGOR (1995). A Teoria X supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, prefere ser orientada pelos outros, tem pouca criatividade para solução de problemas na organização, precisa ser controlada e deseja a segurança acima de tudo. A Teoria Y admite que as pessoas não são por natureza preguiçosos e pouca merecedoras de confiança. Admite que o homem pode ser motivado adequadamente para o trabalho, autocontrolar-se e ser criativo. Por isso, a administração deve esforçar-se para despertar a potencialidade dos empregados. Para o autor, os gerentes que adotam a Teoria X não controlam diretamente o trabalho de seus supervisionados. Antes procuram auxiliá-los em seu processo de amadurecimento, permitindo-lhes assumir autodomínio cada vez maior. Com isso, possibilita aos empregados obter no ambiente de trabalho, a satisfação das necessidades nos níveis mais elevados: sociais, de estima e de auto-realização.

DOUGLAS MCGREGOR, ficou conhecido por sua dicotomia de estilos gerenciais – Teoria X e Teoria Y e por sua descrição detalhada do impacto de cada uma relação à Motivação dos empregados. A idéia básica de McGregor é simples;

as suposições que temos sobre outras pessoas determinam muito significativamente a maneira como nos comportamos com relação a elas. E ainda, a maneira pela qual nós nos comportamos com relação a elas e determina a maneira pela qual elas se comportam com relação a nós.

2.3.1 Na Teoria X É Enfocado:

- a) Homem comum não gosta do trabalho e evita-o;
- b) Ele precisa ser forçado, controlado e dirigido;
- c) Ele prefere ser dirigido e tem pouca ambição;
- d) Ele procura somente sua segurança.

2.3.2 A Teoria Y, Baseia-se em

- a) Esforçar-se no trabalho é algo natural;
- b) Controle externo e ameaças não são bons meios para produzir trabalho;
- c) O homem exercerá autocontrole e autodireção se suas necessidades estiverem satisfeitas;
- d) O homem comum procura responsabilidade;
- e) O empregado exercerá e utilizará sua criatividade quando for dirigido pelo autocontrole e autodireção.

As implicações das abordagens de McGregor para a motivação são coerentes com as de Maslow. Para aumentar a motivação, um uso maior de pressuposições da Teoria Y deve ser feito. Sua aplicação deverá advir de maior responsabilidade, maior delegação de autoridade e da criação de oportunidades para desempenho de trabalhos desafiadores. Mais uma vez estes resultados são alcançados mais eficazmente através do próprio trabalho.

2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no trabalho é uma tarefa complexa e difícil, ela tem raízes no indivíduo, na organização no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo.

Conforme AQUINO (1980, p. 239), “a motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcança satisfação, quando os objetivos são alcançados”.

Para LAKATOS (1997, p. 156), “o homem motiva-se para o trabalho buscando fatores motivadores como: realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, progresso. Tais fatores motivadores, dentre outros, compõe o sistema de necessidade que o homem busca atender para seu desenvolvimento pessoal e o amadurecimento psicológico”.

Existem várias outras definições de motivação no trabalho como:

- é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move o organismo dirigido ou canalizando o comportamento em direção a objetivos;
- é o comportamento ativo, integrado e dirigido do organismo;
- é o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar padrões de excelência na execução das atividades das quais dependem o sucesso ou o fracasso da organização a qual pertence.

Nota-se que as definições encontram-se implícitas as idéias de desejos, estímulos, impulsos, necessidades, recompensas, mecanismos de defesa e comportamento.

Os impulsos ou estímulos que definem as ações são classificados em primários, gerais e secundários:

- Primários – são os motivos fisiológicos que não podem ser aprendidos, são natos das pessoas. Como a fome, a sede, a dor e etc.
- Gerais – também são nativos não aprendidos como capacidade (qualidade de interagir com o ambiente), curiosidade, manipulação e atividade.
- Secundários – são os motivos não fisiológicos, mas que podem ser aprendidos, como poder, realização, status e dinheiro.

A satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolveu e os resultados esperados. A motivação é, portanto, um comportamento que busca a satisfação no trabalho. No contexto de trabalho coletivo humano, essas motivações precisam ser desejadas de maneira positiva. A organização precisa encontrar fatores que determinem os padrões motivacionais e ter pleno conhecimento se estes estão sendo usados para induzir o comportamento ou se estão dando condições para que seja provocado o fator motivacional.

Uma organização empregada busca motivar os seus funcionários na relação com o trabalho, criando situações condizentes com o aumento da satisfação humana.

Sabe-se que o homem é motivado pelo desejo de satisfazer suas necessidades. As organizações são compostas por vários homens, por isso estabelecer padrões de organização é uma forma de fazer com que todos busquem a satisfação de suas necessidades sem com isso, deixar de lado os interesses da organização ou prejudicar os outros indivíduos que fazem parte desta organização e de que da mesma forma tem necessidade e querem que estas sejam satisfeitas.

2.4.1 Tipos de Motivação Segundo Sterapravo

Segundo Sterapravo, existem três formas básicas de motivação, são elas:

- Motivação pelo medo;
- Motivação através de incentivos;
- Motivação através de mudanças de atitude.

2.4.1.1 Motivação pelo medo

Basicamente a motivação pelo medo é a que impulsiona a pessoa agir por temer as repreensões. Ela é muito usada no lar, nas escolas, nas empresas, no governo, nas leis, etc.

Nas empresas a motivação pelo medo impede as pessoas a girem em conformidade com as normas internas, caso contrário são advertidas sob a forma de: redução de salários; dispensa de serviços; perda de cargo; demissões.

Toda motivação pelo medo é negativa, ela limita o crescimento individual. As ameaças repetidas com frequência, com facilidade perdem o seu efeito motivador. A pessoa motivada pelo medo é indecisa, insegura e defensiva, em virtude dos esforços gastos com os seus temores.

2.4.1.2 Motivação através de incentivos

Ao contrário da motivação pelo medo, é a motivação por incentivos. Enquanto o medo ameaça esta promete recompensa pelos melhores resultados obtidos.

As desvantagens da motivação por incentivos são:

- quando se consegue uma recompensa, a próxima terá que ser maior, pois a satisfação da necessidade com a recompensa gera a desmotivação;
- se o indivíduo nunca atingir a recompensa desanimará e desistirá de tentar, logo a motivação por incentivo é sempre temporária, porque decorre de um fator externo.

2.4.1.3 Motivação através de mudança de atitude

A motivação através da mudança de atitude, não é um trabalho fácil de se realizar. Estará trabalhando com atitudes persistentes, muitas das quais foram adquiridas a muita tempo. Podem ocorrer quando se enfrentar a multiplicidade de modos pelos quais se irá buscar a satisfação das necessidades.

A motivação através da mudança de atitude constitui a mais duradoura força que alguém pode usar, pois as pessoas motivadas pela mudança de atitude sabem o que querem da vida.

- Elas compreendem que as limitações que as impedem de alcançar os seus propósitos, são as suas próprias atitudes e o seu modo de pensar;
- Sabem que precisam agir para conseguir resultados e não ficam esperando que o acaso coloque as coisas em suas mãos.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Preocupados em caracterizar e identificar os fatores higiênicos e motivacionais que afetam o ambiente de trabalho, foi efetuado uma pesquisa do tipo estudo de caso para conhecer o índice de motivação das pessoas que compõe a instituição analisada.

Para tal, procurou-se utilizar como instrumento de coleta de dados a entrevista.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

É representada por 17 servidores técnicos administrativos da UFPR - Campus Palotina.

4. DADOS DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DADOS DA EMPRESA

Tudo começou em 1912. A intelectualidade do Paraná era reduzidíssima e o Estado precisa de massa crítica para defendê-lo. Além disso, o Paraná se desenvolvia muito com a abundante produção da erva-mate.

Foi aí que Victor Ferreira do Amaral, liderou a implantação da Universidade do Paraná, que começou a funcionar em 1913, ofertando sete cursos. No início da década de 50, veio a Federalização e a Instituição passou a se chamar Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Desse período até hoje, a UFPR considerada a mais antiga instituição de Ensino Superior do Brasil, pois em dezembro completará 91 anos de fundação, viveu uma fase de grande expansão. Atualmente, consolida um trabalho importante, com compromissos sociais firmes voltados às áreas de ensino, pesquisa e extensão.

A UFPR hoje oferta cursos de Ensino Médio de 2º grau e Profissionalizante, 62 opções de cursos de Graduação, 89 Especializações, 38 Mestrados e 22 Doutorados.

O Reitor e Vice-reitor são escolhidos por meio de voto direto da comunidade universitária. Em seguida são nomeados pelo Presidente da República, mediante lista elaborada pelo Conselho Universitário. Também por eleição são escolhidos os dirigentes das demais instâncias da Universidade como a direção dos Setores, as chefias de Departamentos, as Coordenações de Cursos e a diretoria das entidades representativas dos estudantes, professores e técnicos administrativos.

A UFPR é constituída por 2.025 docentes, 3.359 servidores técnicos administrativos e 18.600 estudantes.

O Campus Palotina da Universidade Federal do Paraná surgiu através de um convênio estabelecido entre a Universidade e o Município de Palotina, em 19 de novembro de 1992. O objeto da instalação de um Campus da UFPR no município de Palotina fez parte de um processo de interiorização do ensino superior, visando desenvolver atividades de ensino de graduação, pesquisa e extensão.

Após a definição pela implantação do Curso de Medicina Veterinária, o 1º vestibular foi realizado, sendo oferecidas 40 vagas específicas para o Campus

Palotina, instalado inicialmente no Colégio Agrícola, posteriormente transferido para o Seminário Palotina.

Para a instalação definitiva do Campus Palotina, efetuou-se a compra de um terreno com área de 5,6 alqueires, em que mais uma vez contou com o apoio da Comissão Pró-Universidade e da colaboração dos palotinenses. Os pioneiros, novamente demonstraram o seu apego às causas nobre do Município.

Com o repasse de verbas do Governo do Estado do Paraná, teve início a construção do Hospital Veterinário, inaugurado em março de 1996 e abrangendo um complexo de 2.722 m² de área construída, disposto em três blocos da seguinte forma: bloco de Pequenos animais, bloco Administrativo e bloco de Grandes Animais.

O Campus Palotina, ocupa uma área física de aproximadamente 4.800 m², distribuídas em 1.800 m² no prédio do Seminário e 3.000 m² no Hospital Veterinário, incluídas as instalações do Biotério e Canil.

Hoje, o Campus possui um total aproximado de 280 alunos. O corpo docente é constituído até o momento de 30 professores, destes 20 residem em Palotina e os demais se deslocam de Curitiba apenas para ministrar as aulas, também conta com 18 servidores técnicos administrativos, e 10 cedidos da Fundação Municipal de Ensino Superior-Fumesp.

4.2 DADOS DA ANÁLISE

Por meio da análise dos dados coletados, podemos determinar as tendências do universo pesquisado a respeito da motivação dos servidores técnicos administrativos da UFPR – Campus Palotina.

4.3 ESTRATIFICAÇÃO

TABELA 2 - SEXO

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Feminino	11	65
Masculino	6	35
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

TABELA 3 – NÍVEL DE INSTRUÇÃO

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
1º grau completo	0	0
2º grau completo	8	47
Superior Completo	4	24
Superior Incompleto	5	29
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

4.4 IDENTIFICAÇÃO MOTIVACIONAL

TABELA 4 – TRABALHAR NESTA INSTITUIÇÃO ATENDE TODAS AS SUAS EXPECTATIVAS

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Sim	3	18
Não	14	82
TOTAL	17	100

FONTE: Entrevista Realizada

Neste item, dos 17 servidores entrevistados, 3 responderam que sim e 14 que não estão tendo suas expectativas realizadas. Nota-se que 79% dos servidores

estão insatisfeitos, torna-se necessário medidas para reverter esta situação, verificar se todos estão cientes de qual é a sua função e participação dentro da instituição, o porque das expectativas não estarem sendo atendidas, se é a falta de qualificação, treinamento ou mesmo de credibilidade e de estímulo por parte da instituição. Outra forma é fazer com que o funcionário sinta orgulho do local onde trabalha.

TABELA 5 – O QUE VOCÊ ACHA DO SEU SALÁRIO?

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Ótimo	0	0
Bom	4	23
Regular	7	41
Baixo	3	18
Muito baixo	3	18
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Quanto ao salário, na opinião de 64% dos servidores oscilou entre bom e regular, observa-se então que estão parcialmente satisfeitos com o que recebem, no entanto os demais, ou seja, 36% acham que o salário está abaixo do esperado.

TABELA 6 – AS CONDIÇÕES FÍSICAS DE SEU AMBIENTE DE TRABALHO SÃO:

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Muito Boas	0	0
Boas	5	29
Adequadas	7	42
Ruins	5	29
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

De acordo com a tabela acima, verificou-se que 5 entrevistados estão satisfeitos com as condições de trabalho e 7 destes vêem que as condições estão adequadas, porém em ambas poderia ser melhorada, aprimorada para que este

conceito aumente, mas também 5 entrevistados acham que as condições de trabalho estão ruins, ou seja, deixam a desejar, no entanto se deve ao fato que parte das instalações são improvisadas, por isso os locais não são adequados, há falta de espaço, de equipamentos e materiais. O que demonstra ser uma possibilidade de desmotivação.

Isto poderia ser melhorado com a ampliação do espaço físico em locais adequados para a realização das atividades, também a aquisição de materiais e equipamentos ou até mesmo a manutenção dos danificados. Acredita-se que com a construção da área definitiva do Campus, melhoraria as condições físicas bem como o fluxo de trabalho.

TABELA 7 – COMO É O SEU RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO?

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Ótimo	4	23
Bom	10	59
Mais ou menos	03	18
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Por esta tabela nota-se que o relacionamento é bom, visto que, cerca de 80% dos entrevistados acham isso, devido ao respeito, confiança, colaboração e cooperação que há entre os colegas. Um relacionamento é bom quando as pessoas pensam além delas mesmas.

TABELA 8 – VOCÊ COMO COLABORADOR ESTÁ SENDO MOTIVADO POR SEUS SUPERIORES?

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Muito pouco	5	30
Sempre	2	11
Em determinadas ocasiões	9	53
Nunca	1	6
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Neste item, 12% dos servidores responderam que sempre são motivados, mas também 29% responderam que estão sendo muito pouco motivados, 5% que só estão sendo motivados em determinadas ocasiões e 6 % que nunca foram motivados. Pode-se observar que a instituição não possui um projeto de motivação de longo prazo e, deve estar se preocupando com o fator motivação somente quando os seus objetivos não estão sendo atingidos. Caso existisse um projeto de motivação a longo prazo e objetivos claros, os resultados apresentados poderiam ser maiores dos atingidos com pouca motivação.

Também deve ser levado em conta que um líder tem que ser justo com seus colaboradores, valorizando o papel de cada um na consecução das metas.

TABELA 9 – QUANTO A TREINAMENTOS, CURSOS E PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO OFERECIDOS, VOCÊ DIRIA QUE:

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Ótimo	0	0
Bom	5	30
Regular	6	35
Ruim	6	35
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

De acordo com a tabela, verificou-se que 70% dos funcionários mostraram-se insatisfeitos com o abordado e 30% acham que está bom. Com isso observa-se que a instituição não está se preocupando como deveria quando se trata da qualificação dos servidores, devido a isso a produção do indivíduo e da instituição pode cair, faz-se necessário que medidas sejam tomadas com urgência para reverter a situação, ou seja, é preciso estimular, treinar e motivar os funcionários e é claro proporcionar oportunidades de aprendizado no trabalho. Visto que, motivar é incentivar constantemente as pessoas para que dêem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas.

TABELA 10 – QUANTO AOS SEUS ESFORÇOS, O RECONHECIMENTO POR PARTE DA INSTITUIÇÃO ESTÁ:

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Ótimo	0	0
Bom	3	18
Regular	7	41
Ruim	7	41
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Neste caso, nota-se que 18% dos servidores tem um bom respaldo da instituição, 41% vê que seu reconhecimento está regular e 41% que está ruim. Então é preciso que a instituição invista mais em motivação, porque o que se percebe é que praticamente a grande maioria dos servidores estão desacreditados, isso não é bom, sem motivação não tem como agüentar trabalhar, ou seja, trabalha por trabalhar, por obrigação e não por prazer, porque quando se faz o que gosta, vê significado no que faz e acredita que aquilo é importante.

E ainda podemos dizer que a motivação das pessoas é como dinheiro, um capital que pertence a cada um, só que cada pessoa decide investir nos negócios da empresa onde trabalha. Esta não tem a capacidade de criar esse capital, ela pode mexer com ele, fazendo crescer ou até acabar, mas jamais poderá fazer surgir, porque ele está dentro de cada pessoa.

TABELA 11 - VOCÊ ACHA QUE A POLÍTICA SALARIAL INFLUÊNCIA NO FATOR MOTIVAÇÃO?

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Sim	16	94
Não	1	6
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Neste item, apenas um servidor considera que a política salarial não tem influência no fator motivação, no entanto 16 responderam que sim e muito. Nota-se claramente que este é um dos fatores que estão ocasionando a insatisfação que provoca a desmotivação.

Isto é demonstrado pelo fato de que o governo tem usado a pressão política financeira para extinguir o ensino público. A satisfação salarial motiva o ânimo para o trabalho, melhorando assim o seu empenho, bem como as expectativas profissionais e pessoais.

TABELA 12 – COMO ESTÁ SUA MOTIVAÇÃO QUANTO AO TRABALHO:

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Ótima	0	0
Boa	8	47
Regular	7	41
Ruim	2	12
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Neste quadro, pode-se dizer que tudo é muito relativo, porque pode ter uma pessoa que desempenha determinada função, mas na realidade não é nessa que ele se identifica, a maior motivação também é fazer o que gosta, assim é preciso descobrir o que o motiva de verdade, para escolher um lugar que permita que a sua motivação surja.

Percebemos que a motivação é o principal vínculo com o trabalho em si. As pessoas passam a maior parte do tempo dentro de suas organizações, ou seja, no seu ambiente de trabalho, o que pode ser feito para melhorar este item, é que cada indivíduo busque sempre uma inspiração própria, inovar suas idéias através de cursos, palestras, treinamentos específicos em cada área, para assim sintonizar a motivação com o ambiente de trabalho.

TABELA 13 – VOCÊ ACREDITA QUE OS FATORES DE PRESERVAÇÃO ESTÃO SENDO EMPREGADOS?

AVALIAÇÃO	FREQÜÊNCIA	%
Sim	0	0
Não	4	24
Em parte	6	35
Somente com determinados funcionários	7	41
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Observa-se, na tabela acima que 41% dos servidores responderam que os fatores de preservação estão sendo empregados somente com determinados funcionários, pode-se dizer então que talvez este seja um dos fatores que causa a desmotivação, por demonstrar que não há igualdade de tratamento, 35% acreditam que estão sendo empregados em parte, ou seja, quando é conveniente ou de interesse e 24% acham que não estão sendo empregados. Os fatores de preservação abrangem a qualidade nas condições de trabalho, supervisão eficiente, política equitativa e administração justa. Como observa-se os fatores descritos não estão sendo empregados como deveriam, por isso faz-se necessário verificar mais profundamente o porque.

TABELA 14 – SEU RELACIONAMENTO COM SEU CHEFE É:

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Ótimo	2	12
Bom	12	70
Mais ou menos	3	18
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Neste item, nota-se que a maioria, dos servidores tem um bom relacionamento com seu chefe. Isso significa que ambas as partes estão abertas ao diálogo, pelo fato de que quando existe comunicação, confiança e respeito certamente haverá um ambiente agradável.

TABELA 15 – O QUE VOCÊ ACHA MAIS IMPORTANTE NO TRABALHO (PODE-SE RESPONDER MAIS DE UMA)

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Relacionamento com os colegas	14	82
As condições de trabalho	12	71
O salário que recebe	13	76
O respeito profissional	16	94
A segurança de estar empregado	4	24
TOTAL	17	100

Fonte: Entrevista Realizada

Neste caso, como era uma pergunta que poderia ter mais de uma resposta, nota-se que todos os itens são importantes para a satisfação dos funcionários, mas o que é essencial mesmo é o respeito profissional, o relacionamento com os colegas, o salário e as condições de trabalho, ainda foi sugerido que é importante também fazer o que gosta, o respeito pessoal e a realização, pois nem sempre a

questão salarial é mais importante do que trabalhar num ambiente agradável e fazer o que realmente gosta. Se tudo isso fosse como deveria ser, certamente todos ficariam motivados, pois você se sente motivado quando enxerga no trabalho a possibilidade de ter benefícios pessoais como crescimento e realização.

As pessoas nunca estão realmente satisfeitas, elas devem sempre buscar mais, ou seja, mais conhecimento, pois adquirindo cultura o ser humano torna-se grande de espírito, sendo assim, muito mais fácil atingir seus objetivos tanto no campo pessoal como no profissional.

5. CONCLUSÃO

É fundamental estabelecer objetivos motivacionais, pois são eles que proporcionam maiores níveis de satisfação. Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidades a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus colaboradores, e como consequência uma maior produtividade.

A motivação é um dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas. Não é possível compreender as pessoas sem conhecer o seu comportamento, o que influencia a pessoa, o que a impulsiona e do que origina o seu comportamento. As necessidades de motivação variam de pessoa para pessoa. Quando satisfazemos determinada necessidade nosso organismo fica em um estado de equilíbrio e só com o surgimento de uma nova necessidade é que ele irá sair deste estado.

O verdadeiro ajustamento das pessoas requer crescimento, e possui não só recompensas e prazeres, mas também muitas dores e renúncias.

A satisfação no trabalho deve ser encarada como resultado de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolveu e os resultados esperados. A motivação é, portanto um comportamento que busca a satisfação no trabalho.

O homem é motivado pelo desejo de satisfazer suas necessidades como as organizações são compostas por vários homens, estabelecer padrões e fatores de organização é uma forma de fazer com que todos busquem a satisfação de suas necessidades sem com isso deixar de lado os interesses da empresa ou prejudicar os outros indivíduos que fazem parte desta organização e que da mesma forma tem necessidades e quer que estas sejam satisfeitas.

É uma ilusão pensar que as pessoas conseguem ficar motivadas o tempo todo. Altos e baixos são mais do que normais. Mas é preciso diminuir a distância entre os picos de euforia e desânimo. Deve-se buscar sempre a auto-motivação para manter-se entusiasmado mesmo com as dificuldades que possam aparecer.

Uma das mais efetivas crenças em termos de motivação é ter um objetivo, pelo fato de que o ser humano é essencialmente um lutador. Damos o melhor de nós

quando estamos lutando por um objetivo que nos pareça importante e ficamos profundamente desmotivados quando nos falta um objetivo significativo em nossa vida, visto que os objetivos são a base de nossa motivação.

Este estudo proporcionou muitos e válidos conhecimentos a respeito do tema trabalhado, os quais trouxeram grandes valores, aumentando o entendimento e influenciando para a mudança de comportamento.

Durante a realização do mesmo, percebemos que a motivação dos servidores da UFPR – Campus Palotina, está em um nível que inspira preocupação, ou seja, está desgastado, sabendo que a motivação é o principal vínculo com trabalho é necessário tomar medidas para reverter a situação, uma maneira é fazer com que os servidores participem mais das ações do Campus, estando assim as classes mais unidas e preocupadas para que o objetivo do todo sejam alcançados, o que tornaria um sistema ainda mais fortalecido.

Pessoas motivadas são pessoas estimuladas a se mover, ou seja, produtivas. É preciso que as pessoas tenham orgulho do local onde trabalham.

6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme análise dos dados, recomenda-se que a instituição tenha uma preocupação especial quando se trata de:

- a) estimular os servidores a conhecer a programação da instituição e se identificar com ela, proporcionando assim uma maior interação;
- b) favorecer um ambiente agradável para que as pessoas sintam-se bem no local onde trabalham, visto que é onde se passa maior parte do tempo;
- c) estabelecer objetivos conjuntos, priorizando as ações;
- d) procurar sempre manter uma comunicação clara, aberta, se há algum problema, algo não está bom expor o que realmente está acontecendo;
- e) melhores condições de trabalho, quanto à espaço físico, equipamentos e materiais;
- f) proporcionar condições para que os servidores sejam treinados, qualificados para um melhor desempenho de suas funções;
- g) oferecer programas de motivação, cursos específicos e treinamentos;
- h) explorar a capacidade e habilidade dos funcionários, propiciando o devido reconhecimento, buscar dele um maior comprometimento e os recompensado de maneira motivacional;
- i) estimular a alegria e o sentimento de colaboração;
- j) realizar reuniões informais para trocar idéias e sugestões;
- k) estimular feedback, tanto positivo como negativo;
- l) fortalecer a união das pessoas por meio de confraternizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed., Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

_____. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**. Um enfoque profissional. 1.ed., São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amarau. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal. Desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed., São Paulo: Atlas S.A., 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de trabalhos**. Curitiba: vol 2, 3, 8, 9, UFPR, 2000.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WERTHER, William B. Jr; DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXO

Essa pesquisa é referente ao Projeto Técnico do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Colabore com essa pesquisa, respondendo as questões, evitando deixá-las em branco.

Sua opinião permanecerá em sigilo.

Obrigado pela sua colaboração.

Sexo: M() F()

Nível de Instrução:

() 1º Grau Completo

() Superior Incompleto

() 2º Grau Completo

() Superior Completo

01 – Trabalhar nesta Empresa atente todas as suas expectativas?

() Sim

() Não

02 – O que você acha do seu salário?

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Baixo

() Muito Baixo

03 – As condições físicas de seu ambiente de trabalho são:

() Muito Boas

() Boas

() Adequadas

() Ruins

04 – Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho?

() Ótimo

() Bom

() Mais ou menos

() Ruim

() Péssimo

05 – Você como colaborador está sendo motivado por seus superiores?

() muito pouco

() sempre

() em determinadas ocasiões

() nunca

