

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

**A RELAÇÃO SERVIDOR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**MOTIVAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS QUE O MANTÉM NO QUADRO**  
**FUNCIONAL DA INSTITUIÇÃO**

**AUTOR: ELCI MARILIA DOS SANTOS GIRARDI**

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

**Orientador: Prof. Dr. Antonio**  
**Barbosa Lemes Junior**

**CURITIBA**  
**2004**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. O CASO UFPR.....</b>	<b>19</b>
<b>4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>
<b>ÍNDICES BIBLIOGRÁFICOS.....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>34</b>

## **AGRADECIMENTO**

Agradecimento e gratidão podem ser feitos através de atos, palavras ou sentimentos. Desejo externar o quanto sou grata primeiramente a Deus, que tem me proporcionado a vida. Agradeço à minha filha Paula, já graduada em uma universidade, e que me incentivou a retornar aos bancos universitários após mais de 10 anos de afastamento; agradeço aos meus pais que são e sempre foram exemplos de perseverança e de que nunca é tarde para tentar; agradeço aos meus colegas de trabalho e a chefia do Departamento que me incentivaram a fazer o curso, à Direção do Setor de Ciências Biológicas que facilitou o trabalho de campo, e ao Ceppad, que me proporcionou a realização deste curso sem ônus, pois se não fosse assim, eu não o teria feito. Agradeço ainda à coordenação e aos professores do curso, que além de transmitirem conhecimentos também passaram suas experiências profissionais para enriquecer minha aprendizagem, e em especial ao meu orientador, que cedeu seu tempo e conhecimento para que eu pudesse realizar esta monografia.

## 1. INTRODUÇÃO

“Motivar pessoas tem sido um grande desafio para estudiosos e teóricos, para professores, educadores, lideranças de organizações empresariais e humanas, empregadores, fabricantes de novos produtos no mercado e para tantos outros, que discerniram que o ser humano é um ser complexo, que exige uma compreensão profunda, pois é ele quem interage em todos os processos sociais, e é o agente de mudanças no mundo”.

Quando nos defrontamos com uma análise mais demorada sobre o assunto Motivação, e mais especificamente relacionada ao trabalho, verificamos que não faltam teorias e estudos a respeito, afirmativas sobre o que leva uma pessoa a perseguir objetivos, a alcançar metas pessoais e ou organizacionais, a ter um desejo intenso de permanecer dentro ou fora de um contexto organizacional ou situação de trabalho.

Em um estudo mais específico, este trabalho pretende refletir sobre o que leva um funcionário de uma Instituição Federal como a Universidade Federal do Paraná, a passar muitos anos de sua vida sob o mesmo vínculo empregatício, quais motivadores ou fatores, internos ou externos, interferem e atuam neste processo; quais necessidades individuais ou coletivas, desejos ou impulsos que atuam nos indivíduos, e fundamentam uma escolha ou decisão profissional que envolve anos de sua própria vida.

A UFPR, que neste ano está completando 92 anos de existência ininterrupta, continua desempenhando importante papel na comunidade, seja no desenvolvimento da pesquisa nas várias áreas do conhecimento, na formação de profissionais, técnicos e cientistas, ou contribuindo para a solução de problemas e prestando serviços à comunidade. Creditada pela população pela qualidade do seu quadro funcional, continua sendo a universidade do Paraná mais disputada nos processos de seleção de ingresso de acadêmicos.

Sobre a história, os desejos, as conquistas e as verdades dos homens em seus motivos, sempre haverá indagações, mas como afirmou Henry Ford: “Se existe um

segredo para o sucesso, este é a capacidade de entender o ponto de vista do outro tão bem quanto o seu próprio”. (FORD apud PARROTT, 1999, p. 64).

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Antes de dissertar, é importante ter ciência dos termos básicos que serão utilizados, afinal, motivo, motivação, impulso, vontade, desejo e necessidade, são termos que se confundem e que revelam uma espécie de identidade da própria pessoa que o entende.

**Instinto:** segundo MURRAY (1971, p.16) o termo é decorrente dos estudos de Darwin sobre o evolucionismo, o qual concluiu que ações inteligentes são herdadas e instintivas, promovendo uma seleção natural. Por isso, a definição clássica de instinto é que é um esquema de comportamento herdado, próprio da espécie animal, que pouco varia de indivíduo para indivíduo, que parece responder a uma finalidade, ou seja, é uma forma de atividade não aprendida e que faz com que o ser humano interaja eficazmente com algum elemento do ambiente.

Ma DOUGALL<sup>1</sup> apud MURRAY (1971, p.17) relacionou os instintos como determinantes do comportamento humano, ou seja, os motivos principais herdados e que buscam determinados objetivos.

**Impulso:** WOODWORTH apud MURRAY (1971, p.18), descreveu o impulso como a energia que impele o organismo à ação, contrastando com o hábito, que orienta o comportamento em uma direção ou outra. Freud enfatizou que o homem seria impulsionado pelos instintos sexuais e destrutivos, inatos e inconscientes, procurando libertar-se do meio social da frustração.

“Os impulsos são considerados como os representantes daquelas formas de comportamento por meio dos quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio”. (BERGAMINI, 1997, p.89).

**Ser Racional:** formado de desejos conscientes e utilizando suas capacidades para satisfazê-las, esta é a mais antiga opinião sobre o homem, decorrente das idéias de Platão e Aristóteles. A vontade controlada responsabilizava o indivíduo pelas suas ações, ou seja, o homem modela a ação, dentro de determinada práxis, para satisfazer seus desejos.

Atualmente, a concepção é a de que o homem tem inúmeras potencialidades, que interatuam com um mundo físico e social complexo para formar toda a gama de sistemas motivacionais. Os motivos são sempre uma espécie de luta por uma ou outra forma de realização.

## 2.1 MOTIVAÇÃO

A partir da inferência do comportamento, que se revela em atitudes, o motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra estes comportamentos, a par da influência que é exercida pela percepção.

Assim, a motivação tem como base não apenas o elemento como também aquilo que é reverenciado na cultura de quem vai ser motivado, em todos os aspectos tangíveis e intangíveis, externos e internos. Como motivação, entendem-se os aliciantes na forma de meios e incentivos, intrínseca ou extrinsecamente, aplicados ao indivíduo, através dos quais se obteria dele um determinado tipo de comportamento. Este comportamento motivado é aquele que determina da parte do indivíduo o abandono de suas próprias metas e objetivos e, com maior ou menor vigor, fá-lo perseguir as metas da organização em que ele se inclui.

Tem-se pelo menos quatro situações detonadoras de mecanismos motivadores: uma situação de perigo em que o alvo é a segurança, outra de sujeição, em que o alvo é a liberdade, uma terceira é o obstáculo, em que o alvo é o domínio da situação, e finalmente o de presa, em que o alvo é a captura. Entendendo-se o motivo como um liberador energético, que busca uma determinada direção, o conflito pode ser conceituado como a situação em que o indivíduo é motivado a comportar-se de duas maneiras incompatíveis, por exemplo: punição e prazer, princípios e vantagens pessoais, realização e medo de fracassar, independência e participação.

Os motivos se conflitam na emergência do papel do indivíduo na Organização, onde se estabelece um determinado nível de exigência de desempenho individual solicitado pela organização a par do que é dotado o indivíduo. Assim,

ocorre um conflito do papel no instante em que se dá uma exigência simultânea de que o indivíduo obedeça a dois ou mais papéis sociais contrários e incompatíveis. O fato de uma mesma pessoa sentir as exigências de um grande número de motivos, acionados entre papéis diferentes, que não formam um padrão unificado, torna difícil para esta pessoa estabelecer uma clara auto-identificação. Isso determina, também, um conflito de prioridades para o atendimento de papéis.

### **2.1.1. Motivos Sociais**

O entendimento é de que o motivo social é o agente determinante da interação de uma pessoa com outras pessoas, superando todos os outros motivos, no que tange a realização e a filiação, sendo, todavia possível de estabelecer uma relação entre eles e os motivos individuais.

“Conviver com pessoas, ganhar a sua aprovação, divertir-se com elas, competir com elas, promovendo o amor-próprio com ou através dessas pessoas. Essa interação com outras pessoas é o que chamamos, justificadamente, motivos sociais”.  
(MURRAY, 1971, p.133)

### **2.1.2. Comportamento Motivado**

Em seu mecanismo básico, o comportamento é causado pelo estímulo (motivação) e orientado para um propósito ou meta (objetivo). Podendo ser externa ou interna ao indivíduo, a motivação, para que leve à consecução dos objetivos através do comportamento, deve encontrar no indivíduo a capacidade para execução do que necessita, para atingir esses objetivos. Todavia, a Motivação não é apenas função da capacidade individual, mas também da avaliação das alternativas e do quadro de necessidades individuais. Motivação comportamental é parte de um sistema fechado de interações de necessidades, estímulos, impulsos, atividades e motivos que se repetem.

### 2.1.3. Motivação para o Trabalho

O trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui o aspecto de sua vida que o liga à sociedade. Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitos indivíduos obtêm pouca satisfação pessoal dos seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade. Para melhor compreensão do tema, convém a diferenciação dos termos necessidade, incentivo e motivação.

As necessidades atuam como forças propulsoras no comportamento humano. Três estudos bem esclarecem o tema:

1. O de Douglas MCGREGOR<sup>2</sup> apud MINICUCCI (1980, p. 104) que propõe cinco tipos de necessidades: fisiológicas (fome, sede, sono, etc.), de segurança (proteção contra o perigo, a ameaça, a privação, etc.), sociais (pertencer a alguém, associação, amor, aceitação, etc.), do ego (auto-consideração do indivíduo, autoconfiança, respeito, etc.) e auto-realização (realização das potencialidades do indivíduo para um contínuo auto-desenvolvimento). Encontra-se presente também em sua concepção, que o empregado depende das atitudes e do comportamento de seus superiores hierárquicos para satisfazer muitas de suas necessidades. Para ele, o empregado precisa confiar que suas necessidades serão satisfeitas caso se comporte da maneira que lhe foi descrita, após esta segurança, espera oportunidades de realização. Relaciona as condições para preenchimento destes objetivos como: atmosfera de aprovação para o trabalho bem feito, conhecimento claro e objetivo do que se espera dele e como corresponder a esta expectativa, oportunidade de participar nas decisões que o envolvem, disciplina coerente, imparcial e justa, direito de apelar ao superior hierárquico de seu superior, caso necessite, e oportunidade de assumir responsabilidades e tomar iniciativas.

2. A Teoria da Motivação Humana desenvolvida por A. H. MASLOW<sup>3</sup> apud FROTA NETO (1983, p.27-28) apresenta uma série de conceitos chave de análise do comportamento humano. Para ele, as pressões fisiológicas são consideradas como ponto de partida, destacando que não são isoláveis no contexto do dualismo humano.

Estabelece, desse modo, uma hierarquia para as necessidades psicológicas, que chama de suplementares ou complementares. Colocando como prioritária a necessidade de Segurança, MASLOW afirma que as pessoas visam, em primeiro lugar, à preservação de sua integridade física e, em segundo, a preservação de sua integridade mental. Assim, se o homem participa da organização visando ao atendimento de suas necessidades fisiológicas, (mediante o emprego da retribuição monetária de seu esforço produtivo), não é menor a inferência de que sua participação em diferentes tipos de organização, em diferentes níveis e graus, se deve à sua necessidade de segurança. Isso porque, para a sobrevivência psíquica, o mundo deve relativamente ser previsível, estável, ordenado, aproximadamente coerente e protetor. Atendidas as necessidades fisiológicas e de segurança, o indivíduo verifica as suas necessidades de amor, afeição e participação no grupo. No exame organizacional, os indivíduos que não têm correspondência em seu relacionamento afetivo com os grupos dos quais participam podem ter comportamentos derivados para falta de adaptação social, e, em grau mais agudo, para psicopatologias graves.

3. Enquanto a abordagem de MASLOW dá um enfoque que visualiza fundamentalmente o indivíduo, GALBRAITH<sup>4</sup> apud FROTA NETO (1983, p.29-30) estabelece um sistema motivacional que verifica o indivíduo em um grupo social, ou mais especificamente, o indivíduo como unidade produtiva, realiza a afirmativa de existência de quatro sistemas diferenciados de motivação: motivação por compulsão, motivação pecuniária, motivação por identificação e motivação por adaptação. A motivação por compulsão seria o temor do indivíduo ante uma retribuição negativa, a pecuniária seria a aceitação das metas organizacionais por dinheiro, a motivação por identificação seria a troca não obrigatória dos objetivos próprios do indivíduo pelos objetivos organizacionais superiores aos seus objetivos e a motivação por adaptação, seria tomar os objetivos da organização mais afins aos seus objetivos. GALBRAITH destaca o fato de que o indivíduo pode ser motivado separadamente por cada um desses sistemas ou pela influência coletiva dos sistemas, o que denomina de sistema de motivação.

## 2.2. A HISTÓRIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA NA EMPRESA

MINICUCCI (1980, p. 110) faz um breve histórico da motivação humana na Empresa.

“Antes da chamada revolução industrial, ninguém se preocupava com os problemas de motivação dos empregados. As unidades de produção eram pequenas e as técnicas de produção muito simples. Quando a indústria cresceu, com o aumento de capitais, fábricas, maquinários, começou a visar um aumento de produtividade. O trabalhador passou a ser um outro elemento do processo de produção. E acreditou-se que o melhor incentivo seria o dinheiro”.

O empregado era padronizado em uma administração científica. O pai da idéia foi TAYLOR<sup>5</sup>: “Todos os empregados são iguais, e a administração científica vai aumentar a satisfação do trabalhador”. (TAYLOR apud MINICUCCI, 1980, p. 110)

O empregado começou a ser pago em função da produção, com salários adicionais. No entanto, perceberam os empregados que não podiam produzir além de certo nível, pois não podiam exceder as demandas do mercado, já que seriam despedidos. Entrou em jogo a necessidade de segurança.

As verdadeiras complexidades da motivação humana começaram a aparecer, e a administração científica chegou a ter um número crescente de fracassos.

Apareceu, finalmente, Elton MAYO<sup>6</sup> apud MINICUCI (1980, p.110), chamado para resolver fracassos numa indústria da Filadélfia e, mais tarde, na Western Electric Company de Hawthorne. Realizou MAYO uma série de experiências, reconhecendo que os empregados buscavam mais do que dinheiro no trabalho e necessitavam de outros estímulos. Verificou que eles desejavam pertencer a um grupo e ser considerados como membros significativos do mesmo. Quando os trabalhadores conseguem um sentimento maior do valor pessoal, participam das decisões que afetam o seu trabalho. Muitos incentivos estavam sendo incluídos, como segurança, afiliação, estima, interesse pelo trabalho e êxito. MAYO iniciou assim, o movimento de relações humanas e concluiu pelas experiências que realizou, que a produtividade dos trabalhadores aumentou porque os trabalhadores conseguiram um sentimento maior de valor pessoal, participação nas decisões que afetavam o seu trabalho, envolvimento

com o próprio trabalho e oportunidade de ganhar mais dinheiro através do sistema de recompensa como incentivo ao grupo.

### **2.3. MOTIVAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS**

Consideram-se internas aquelas motivações que são próprias do indivíduo, tanto pela sua natureza humana quanto pessoal, e externas, aquelas oferecidas pela sociedade e pela organização na qual está inserido. Pode-se destacar como internas, por exemplo, as competições, a busca de segurança, o gosto pelo desafio, o desejo de pertencer a um grupo ou de manter contatos pessoais. Sob muitos pontos de vista, a motivação interna ou interiorizada, é a melhor forma de motivação, uma vez que proporciona a maior oportunidade para o indivíduo satisfazer suas necessidades e desenvolver sua personalidade. Ao relacionar as motivações externas, é possível citar como exemplo, os benefícios financeiros oferecidos por uma empresa, o status, o poder. Naturalmente, há uma íntima relação entre fatores internos e externos, os quais atuam de forma conjunta e entrelaçada no mesmo indivíduo.

Diz Leonard R. SAYLES<sup>7</sup> apud MINICUCCI (1980, p.114) que a Motivação no trabalho é um dos problemas centrais de qualquer organização. Na família, em um clube de voluntários, em equipes de diversão ou projetos comuns é relativamente mais fácil motivar, mas na organização ampla de uma sociedade, motivar empregados, é um problema difícil.

MINICUCCI (1980) relaciona a motivação ao trabalho com o motivo básico de Segurança, ou seja, quando a maioria das pessoas se encontra ameaçada ao seu bem estar, faz o que for necessário para evitar o dissabor, e a ameaça tanto pode ser em relação à sua própria segurança física, como por condições físicas de trabalho, como por fatores psicológicos, como por exemplo, a ameaça de perder o emprego.

Desejo de Afiliação: Trata-se do desejo das pessoas de estabelecer e manter contatos interpessoais como um forte impulso que toda pessoa apresenta alguma vez. MAYO converteu a afiliação no tema central para compreender a motivação industrial.

Schachter, um pesquisador de motivação humana, demonstrou que a ansiedade pode ser um determinante importante das tendências afiliativas e concluiu que as tendências afiliativas surgem, em parte, do forte desejo de acalmar a ansiedade ao dividir as preocupações ou crenças com outras pessoas. Em uma organização em que as circunstâncias frustram as necessidades afiliativas normais dos empregados, há mais força para afetar o comportamento, provocando assim ansiedade e uma forte tendência para buscar ajuda do grupo. Isto ajuda a entender como o grupo pode exercer uma forte influência sobre o trabalhador, já que ele teme perder o apoio emocional de seus companheiros, sendo o grupo uma fonte de segurança psicológica e social.

Competência e Estima: WHITE<sup>8</sup> apud MINICUCCI (1980, p.117) demonstrou a existência de um motivo humano fundamental a que chamou de “motivo de competência”, procurando mostrar que, através de êxitos e fracassos da infância e adolescência, pode-se analisar a conduta apresentada pelo adulto. - *Se eu já venci situações piores no passado, por que agora não poderei enfrentar este problema? - Não, não vou tentar, chega aquela experiência, ela já me valeu de lição!* As pessoas comportam-se como se tivessem que confirmar os sentimentos acerca de seu valor e de sua competência pessoal.

## 2.4. AS ORGANIZAÇÕES

Assim como é possível classificar os indivíduos através de seus estilos de comportamento, também é possível elaborar perfis das organizações quanto à sua psicoestrutura e até, relacionar algumas síndromes patológicas. Ketz De VRIES e MILLER<sup>9</sup> apud BERGAMINI (1997, p.155) estudaram síndromes de comportamentos neuróticos das empresas, subdividindo-as como empresas paranóicas, compulsivas, teatrais, depressivas e esquizóides. Sumariamente, a organização *paranóide* seria aquela que enfatiza essencialmente os sistemas de informação e controle como a principal defesa às ameaças que rondam seus ambientes interno e externo. Os

responsáveis pela administração estão continuamente suspeitando das pessoas e dos acontecimentos internos e externos. A organização *compulsiva* é aquela que se preocupa tanto com as ameaças que acaba institucionalizando-as, criando controles que monitorem o mais rigidamente possível as operações internas, e as mudanças são consideradas como altamente ameaçadoras. A Organização *teatral*, conhecida também como dramática ou histérica, destaca-se por ser um tipo de empresa que está sempre em cena, ou seja, se faz conhecer por suas características de intensa e extrema atividade, sendo aventureira e despreocupada com perigos e ameaças, audaciosa e com um aspecto de narcisismo, que geralmente coincide com seu dirigente maior. Não é raro neste tipo de empresa, os funcionários sentirem-se relegados a um segundo plano, como se estivessem se prestando à farsas que só engrandecem a personalidade da figura que está no topo, e por isso, não é raro estes empregados sentirem ressentimentos e alimentarem um rancor silencioso. A *organização depressiva* teria uma forte tendência burocrática, com procedimentos extremamente formalizados, reinando um clima de passividade e dificuldade de tomada de decisões. Geralmente, o corpo diretivo atua muito mais como um guardião da empresa e não como responsável pela dinamização de processos decisórios para renovação. Os empregados geralmente apresentam falta de interesse e motivação, e baixos níveis de satisfação pessoal. Finalmente, a organização *esquizóide*, que é totalmente desintegrada, na qual facilmente se observam cenários de um campo de batalha, já que os funcionários estão motivados por interesses e objetivos pessoais, procurando satisfazê-los. Por causa disto, a iniciativa de um, neutraliza a ação do outro, não havendo indícios de esforços compartilhados nem de verdadeira cooperação. Neste ambiente de desintegração organizacional, as informações são muito mais usadas como fonte de poder do que como um recurso para promover integração e adaptação entre as pessoas. A reação natural de quem trabalha neste tipo de organização é a de procurar manter-se imune ao clima de indiferença, o que acaba gerando nas pessoas sentimentos de estranheza e distanciamento. Os elogios ou sanções são desconsiderados ou levados pouco a sério, as pessoas guardam distância uma das outras, pois isso representa menor risco para

elas, e não raro aparecem sentimentos subjacentes de agressividade. O mesmo se dá entre os diferentes departamentos, que passam a atuar de forma isolada e muitas vezes, prontos a criar problemas para seus vizinhos e os diferentes setores mostram-se indiferentes e desintegrados uns dos outros. Há um rompimento de interação tanto no interior como no exterior da empresa esquizóide.

Importante salientar que o comportamento patológico sempre se constitui de uma ênfase exagerada de ações típicas das pessoas; comportamentos que surgem após longos períodos de frustrações e não-atendimento de necessidades. Depois de muito tempo convivendo com as próprias desorganizações, é difícil para uma empresa se tornar produtiva e eficaz.

## **2.5. TEORIA DAS SATISFAÇÕES HUMANAS**

Um dos maiores críticos da teoria de MASLOW foi Frederick HERZBERG<sup>10</sup> apud ROBBINS (2002, p.154), que considerou as necessidades humanas descritas por MASLOW, como “fatores higiênicos” relativos ao ato de evitar a dor e o desconforto, contrapondo-se às necessidades humanas de crescimento psicológico. HERZBERG empreendeu famosa pesquisa no sentido de levantar os fatores que influem em uma pessoa para que se sinta satisfeita ou insatisfeita em sua ocupação como assalariada. Seu estudo chegou ao mesmo resultado de MASLOW, concluindo que o fator mais importante da motivação é a auto-realização.

A mesma idéia de que a auto-realização ou senso de realização é a força fundamental na motivação, foi defendida pelos resultados das pesquisas conduzidas por Rensis LIKERT apud FROTA NETO (1983, p.33) e seus colegas da Universidade de Michigan, cuja análise e estudo definiu que os grupos que apresentavam alta taxa de produtividade tinham como força motivadora, a auto-realização.

HERZBERG ao estudar o assunto, efetuou uma pesquisa, investigando a questão: “O que as pessoas desejam do seu trabalho?”, concluindo que fatores

intrínsecos como o trabalho em si, a responsabilidade e a realização parecem estar relacionados com a satisfação no trabalho, enquanto que fatores extrínsecos como supervisão, remuneração, política da empresa e condições de trabalho relacionam-se com a insatisfação, assim, quando estes fatores extrínsecos estão adequados, tranquilizam os trabalhadores e enquanto estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas.

## **2.6 TEORIA DA EXPECTAÇÃO**

A idéia essencial desta teoria é a de que o comportamento do indivíduo resulta de suas percepções sobre o valor deste comportamento para obter um resultado desejado. Assim, uma pessoa se comportaria de determinada maneira, para obter certos resultados. Desenvolvida por Victor VROOM<sup>11</sup> apud ROBINS (2002, p.167), sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Entretanto, sabe-se que se um indivíduo fixar objetivos ambiciosos, mas realistas, assumir riscos e perseverar, poderá ter sentimentos de realização pelas conquistas, mas também terá outras conseqüências ou resultados, como, por exemplo, estafa e elevado grau de ansiedade. Sob este aspecto, atuam pelo menos duas variáveis: a probabilidade do tipo esforço-recompensa e o conceito do valor da recompensa ou valência. Exemplificando: um gerente que deposita expectativa na possibilidade de uma promoção para cargo superior ao seu, mas que não percebe a relação que há entre alcançar o novo posto e trabalhar arduamente. Para ele, a promoção não serve como motivador assim como também não serve para um gerente que percebe a conexão mas não deseja ser promovido, por exemplo, para ter mais tempo com a família. Por isso para entender o processo motivacional em um indivíduo, é necessário considerar as diferenças individuais.

## 2.7 DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Vários estudos revelam que pessoas diferentes têm motivos e intenções diferentes. As pessoas diferem, não somente no aspecto físico, mas também no psicológico. Grande parte dos autores que descrevem sobre personalidade, consideram-na como fator crucial na ocorrência dos diferentes padrões motivacionais e comportamentais. A fim de entender como a personalidade se relaciona com a motivação e o comportamento, faz-se necessário lembrar que a personalidade é um aglomerado de forças que atuam dentro do indivíduo, e é dinâmica. Composta por determinantes constitucionais através de características herdadas, as estruturas genéticas se diferenciam, resultando em potenciais variáveis para aprendizagem, atividade e tolerância à frustração. Há os fatores culturais e grupais que também atuarão sobre a formação da personalidade do indivíduo, como o meio cultural, as crenças e valores. Há o componente situacional, com referência a fatores específicos ou pessoas que influenciam a personalidade de um indivíduo e ainda os chamados “papéis”, desempenhados através dos grupos de referência ou pelo ambiente cultural e profissional que faz a exigência. Por exemplo: o profissional faz o papel de marido através do ambiente cultural e o de professor, através de grupos de referência.

Pode-se então afirmar que não há duas pessoas iguais internamente, o que, portanto, terá sempre que ser considerado ao se formular questões de motivação no trabalho. “Como não existem duas personalidades idênticas, a forma pela qual cada um interage com o ambiente também é impar. Essa maneira especial de lidar com as variáveis externas a cada um é que caracteriza o seu Estilo de Comportamento”. (BERGAMINI, 1997, p.106).

Embora os motivadores adotados por uma organização sejam comuns à todos, podem influir diferentemente em cada empregado, já que a identidade única de cada um vai atuar no processo. A análise do aspecto motivacional em termos de personalidade descreve o comportamento motivado de cada indivíduo em padrões

peculiares a ele, mas como o número de traços é muito amplo, eles precisam ser classificados em categorias motivacionais. Pode-se, portanto abordar as distinções paralelas, por exemplo: pessoas que se motivam em relação a contatos, e pessoas que se mostram esquivas. As primeiras podem ter uma auto-estima mais elevada que a leva a desafios de realização e a crença interna de que pode alcançar êxito, podem apresentar certo grau de agressividade quando tolhidas, assim como podem tentar exercer o domínio sobre outros e ser independentes. As segundas, podem se apresentar como mais submissas, dependentes e com pouca auto-estima, com tentativas de evitar desafios, dispostas a esperar fracassos e reprovação social, e com freqüência apresentando ansiedade. Este exemplo de diferenças individuais demonstra o quanto à motivação interna de um indivíduo pode estar associada à sua forma de ser e de se expressar emocionalmente no meio em que vive. Conclui-se então que as diferenças também podem ser relacionadas às predisposições inatas, às aptidões que cada indivíduo possui, às habilidades que já desenvolveu, ao potencial latente do indivíduo, aos interesses aos quais se apegam e à história familiar e cultural que tem. Assim, o grau de motivação interna de um ser humano pode estar relacionado a uma infinidade de fatores e uma organização de trabalho terá sempre que lidar com fatores diversificados na hora de estabelecer ou desenvolver aspectos motivacionais.

“As características de personalidade determinam orientações diferentes na psicodinâmica motivacional e permitem o reconhecimento das diferenças individuais entre as pessoas”. (BERGAMINI, 1997 p.183.).

### 2.7.1 AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS: MITO OU CIÊNCIA?

A questão das crenças e valores adquiridos e transmitidos culturalmente e os aspectos científicos têm que ser enfocados. Para melhor compreensão do tema, vale citar a afirmativa: “As pessoas são acomodadas e gostam do mais fácil!” Mito ou ciência? Não está incorreto, sem sombra de dúvida, referenciar esta afirmativa como um conceito sem fundamentação científica, pois experiências comprovam que um mesmo funcionário que foge das responsabilidades no trabalho, que está acomodado

no exercício de uma função há anos, pode se dedicar obsessivamente à recuperar um carro antigo ou a vender produtos por catálogo nos finais de semana. Na realidade, é pequeno cientificamente o número de pessoas acomodadas ou preguiçosas, elas apenas diferem em relação as atividades que mais gostam de realizar. Entretanto, não são raros os empregadores que partem de um mito para a implementação de uma estratégia motivacional ou de reconhecimento de fatores motivacionais de seus empregados, sem qualquer análise mais crítica ou profunda à respeito.

## **2.8 A TEORIA CONTEMPORÂNEA ERG**

Clayton ALDERFER<sup>12</sup> apud ROBBINS (2002, p.157), da Universidade de Yale, revisou a teoria de MASLOW e a chamou de Teoria ERG, classificando três grupos de necessidades humanas essenciais: existência, relacionamento e crescimento. As necessidades de existência são aquelas descritas por MASLOW como fisiológicas e de segurança, ligadas aos requisitos materiais básicos. As de relacionamento incluem o desejo de status e sociabilidade, as quais precisam da interação do indivíduo com outras pessoas para que sejam atendidas e que são comparadas às necessidades sociais de MASLOW e sua classificação de estima. Finalmente, as de Crescimento, como um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, comparada à necessidade de realização descrita por MASLOW.

Assim, ALDERFER substitui as cinco necessidades da Teoria de MASLOW, por três, e enquanto a teoria clássica propõe uma progressão rígida em etapas consecutivas, a contemporânea não assume a hierarquia rígida de que uma necessidade tenha que ser substancialmente satisfeita para que surja outra, mas uma operação simultânea, em que uma necessidade poderá operar independente de outra não estar sendo atendida. Argumenta como a de MASLOW, que as necessidades de nível baixo levam às necessidades de nível alto, mas múltiplas necessidades operam em conjunto e a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível mais baixo. A Teoria Erg vem tendo grande aceitação entre os estudiosos e empregadores, porque é mais

coerente com as diferenças individuais.

“A Netscape Communications oferece a seus funcionários diversas alternativas para ajudá-los a satisfazer suas necessidades de relacionamento. Por exemplo, desenvolvedores de software para a Internet interagem socialmente jogando hóquei no estacionamento da matriz da empresa em Mountain View, Califórnia”. (ROBBINS, 2002, p.157).

### 2.8.1 A TEORIA DAS NECESSIDADES DE McCLELLAND

Desenvolvida por David McCLELLAND<sup>13</sup> apud ROBBINS (2002, p.158), e sua equipe, esta teoria pressupõe a existência de três necessidades: realização, poder e associação. A primeira faz com que o indivíduo busque excelência, lute pelo sucesso. Segundo ele, aparecem em pessoas que buscam mais a realização pessoal do que a recompensa pelo sucesso em si. De acordo com suas pesquisas, os realizadores se diferenciam de outros pelo desejo de desafios, de superar obstáculos e de fazer o melhor. Não são jogadores, mas realizadores.

A necessidade de poder refere-se ao desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Gostam de estar no comando e em situações competitivas e de status, preocupando-se mais com o prestígio do que com o desempenho eficaz.

A necessidade de associação refere-se ao desejo de ser amado e aceito pelos outros. Estas pessoas buscam a amizade no trabalho, preferem situações de cooperação à competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão.

### 2.8.2 TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

No final da década de 60, um pesquisador introduziu o conceito de que recompensas externas como remuneração pelo esforço, para um trabalho que já havia sido gratificado intrinsecamente pelo prazer do trabalho em si, de maneira geral tende a diminuir a motivação. Historicamente, teóricos da motivação afirmam que

motivações intrínsecas como realização, responsabilidade, competência, são independentes de motivadores extrínsecos, como alta remuneração, promoções ou condições agradáveis de trabalho. A teoria da avaliação cognitiva, entretanto, sustenta que quando as recompensas externas são usadas pela organização como forma de premiar desempenhos superiores, as recompensas internas que resultam do indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas.

### **3. O CASO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

#### **3.1. BREVE HISTÓRICO**

“Aos 19 de dezembro de 1912 teve lugar a fundação e instalação da Universidade. Às 13 horas, no salão das sessões do Congresso Legislativo, reuniu-se a Assembléia Geral dos lentes. Victor Ferreira do Amaral convidou Nilo Cairo e Daltro Filho para que secretariassem a sessão. Na qualidade de presidente da Comissão organizadora, Victor Ferreira do Amaral teve a honra de dirigir a palavra aos presentes. Entre outras coisas afirmou que já há muito sentia-se a necessidade da fundação de cursos superiores no Paraná. O sonho de Rocha Pombo do final do século, era uma realidade. A utopia do final do século XIX era um fato consumado no primeiro quartel do século XX.” (A História da UFPR, 2004).

Segundo o artigo 1º do estatuto da Universidade, a UFPR é uma autarquia de regime especial com autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar, mantida pela União Federal nos termos da Lei no 1.254, de 04 de dezembro de 1950.

#### **3.2 A ORGANIZAÇÃO E OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS**

Uma Universidade é criada para, de forma organizada e curricular, transmitir conhecimentos com fundamentação legal e autorizada pelos trâmites do ensino no Brasil, tendo como missão inicial à graduação de pessoas, preparando-as para o exercício do seu papel profissional no mercado de trabalho. Ocorre que uma Universidade Federal, em nosso país, já agrega por si só, por ser Federal, a significação de gratuita, gerando uma intensa disputa na veiculação das vagas. Se considerarmos as inter-relações que ocorrem, quando governo e população estão em um mesmo processo, podemos verificar que a UFPR tornou-se uma organização que em muito excedeu a função do ensino, passando a atuar como centro de pesquisa e finalmente como prestadora de serviços à comunidade. Temos como exemplo o caso do Hospital de Clínicas, cuja finalidade que era de ser eminentemente universitário e para ensino e prática didáticas somados à pesquisa, passou a ter uma atuação bem mais ampla, pois pela deficiência de órgãos públicos e projetos governamentais

voltados à saúde da população, acabou tornando-se um prestador destes mesmos serviços à população, atingindo até o status de ser centro de referência em uma ou outra especialidade médica. Vemos aí, que de uma função educacional e formativa, passou a ser um meio de promoção a saúde da população, suprimindo uma carência comunitária. Na tentativa de captar recursos financeiros, materiais e equipamentos necessários ao andamento destas atividades, acabou captando recursos extras às fontes dos órgãos governamentais, através de doações ou campanhas arrecadadoras dirigidas à população e empresariado, envolvendo às vezes o próprio funcionário como doador, e criando nele uma atitude de dependência, muitas vezes nociva à organização, e um senso de propriedade, que lhe confere atitudes nem sempre coerentes com as normas organizacionais internas.

Somado a isto e de forma negativa, estão os estigmas criados e desenvolvidos perante a população brasileira de que o funcionário público não tem uma atuação profissional primorosa, com uma imagem negativa, difundida e consagrada, que não retrata realisticamente o perfil profissional de seu quadro funcional. Indo além, ainda está o aspecto da “generalização”, o conhecido efeito “hallo” quando a população sem informações suficientes para fazer a distinção correta, acaba não diferenciando a efetividade dos diversos órgãos que incorporam funcionários públicos em seu quadro de pessoal.

Se considerarmos que o funcionário da UFPR, regido pelo Regime Jurídico Único, não tem possibilidades de sofrer alterações salariais que visem incentivos, pois qualquer aumento salarial irá incidir sobre toda a classe salarial; que não há atualmente nenhuma política de reconhecimento ou de incentivo por mérito pessoal, e que os diversos níveis salariais são extremamente próximos, deixando de configurar na estrutura interna um distanciamento salarial adequado entre cargos de maior ou menor qualificação, verificamos que não podemos contar com o fator financeiro para incentivar ou motivar servidores a permanecerem no quadro da UFPR.

Então se vislumbra de um lado, um quadro de recursos financeiros escassos, e de outro, a adoção de diversas políticas de captação de recursos, seja através de

doações, intercâmbios, implementação de cursos de pós-graduação, ou influência de pessoas ligadas aos departamentos, o que culmina em diferenças acentuadas entre as diversas áreas internas. Podemos dentro do Hospital Universitário ter um setor específico de Cirurgia, com os mais sofisticados equipamentos de última geração e de outro, em uma outra especialidade médica, um equipamento arcaico e uma isenção quase total de recursos. Podemos expandir para fora do hospital universitário e visualizar um departamento interno da UFPR com excelentes condições físicas de trabalho, e em outro, uma carência de recursos básicos, como cadeiras e mesas adequadas ao trabalho. Vemos uma área com informatização da mais alta tecnologia e outra sem um micro computador compatível às necessidades internas e de rotina.

Diante disto, analisamos que se por um lado há falta de recursos, por outro a mesma falta de recursos e a busca de outras alternativas desenvolve no servidor um senso de responsabilidade social e comprometimento que o liga ao quadro e promove um sentimento de utilidade e valor próprio.

Outro fator que retém o servidor na UFPR é a necessidade de sobrevivência descrita por MASLOW, pois estamos diante de um quadro de desemprego e de instabilidade econômica muito grande em todo o país, em que empresas até então consideradas fortes acabam ruindo, o vínculo “governo federal” ainda é um grande incentivo à permanência no trabalho, complementado pela necessidade de segurança, atendida através do quesito “estabilidade”, ou seja, o indivíduo sabe que além de ter o básico para hoje, o terá para o mês seguinte, em face da grande dificuldade de um mal funcionário receber medidas disciplinares ou punitivas, que o levem a perder ou ter seu vínculo empregatício prejudicado com a Instituição.

Um fator que tem motivado os servidores a permanecerem no quadro, possível de observar e constatar, é o ambiente acadêmico que uma universidade tem, gerando inclusive um meio de aprendizagem e troca de conhecimentos profissionais. A atualização e o aperfeiçoamento de conhecimentos abre outras frentes de trabalho e cria o enriquecimento do currículo pessoal do servidor, possibilitando a obtenção de trabalhos alternativos que trazem receitas financeiras, ainda que sem vínculo

empregatício.

Outro fator que merece ser citado é a necessidade de afiliação, suprida pelo sentimento de “pertencer” a uma Instituição, e através disto elevar a auto-estima e o senso de valor próprio, ajudando o servidor a desenvolver um conceito melhor sobre si mesmo. Neste item podemos lembrar do desejo de afiliação descrita por Mayo.

Também merece atenção por ser fator motivador, a ampla possibilidade de mobilização que a vinculação pelo Regime Jurídico Único oferece. Se por um lado trata-se de um regime cuja legislação é restritiva em termos salariais, quando comparada ao regime da CLT, como por exemplo, o depósito do FGTS ou um incentivo financeiro por mudança de cargo ou promoção, por outro, o RJU oferece a possibilidade de transferências tanto internas, na própria Instituição, como para fora desta, em outro órgão público ou até mesmo para outra cidade ou Estado, com o servidor mantendo-se empregado.

Ao tratarmos dos fatores desmotivadores para a permanência do servidor na Instituição, torna-se aparente a questão da necessidade de auto-realização apresentada por MASLOW. Em uma Instituição como a UFPR, torna-se difícil o indivíduo atender à suas aspirações profissionais, quando estas ultrapassam a atuação profissional que sua aprovação em determinado cargo lhe conferiu. Não raro, aparecem os casos de servidores, aprovados em concurso para cargos de segundo grau, e que durante os anos de seu trabalho na Instituição cursaram o terceiro grau, porém sem qualquer perspectiva interna de exercer a nova profissão. Interessante que muitos destes servidores, embora agora com formação de nível superior, continuam exercendo a função aprovada por concurso e se mantêm no quadro, motivados pelo temor de enfrentar um mercado de trabalho competitivo e nem sempre de fácil acesso. Vemos então que se estabelece um quadro conflitante, em que o servidor, que por um lado anseia a auto-realização profissional, por outro, busca atender suas necessidades de sobrevivência e segurança. Ocorre então que a necessidade mais premente vai exercer um domínio maior sobre o indivíduo, há os que ficam na Instituição totalmente desmotivados e alguns raros que arriscam-se no mercado de trabalho, mas se possível,

evitando a exoneração, utilizando licenças ou incorporando duas atividades profissionais no seu dia a dia, desenvolvendo muitas vezes um estado de stress pelo acúmulo de trabalho.

A própria questão salarial, com correções inferiores ao inflacionado, também tem levado muitos servidores a exercer outra atividade profissional e a criar forçosamente uma compatibilidade de horários entre dois empregos, acumulando muitas horas de trabalho ao dia e atuando com sobrecarga de trabalho.

Sabemos que o ambiente interno de relacionamento entre os servidores também não é motivador, o próprio processo seletivo não trata de buscar uma identificação entre os candidatos, uma vez que não é feita nenhuma entrevista ou teste que busque identificar aspectos de personalidade, uma prova de concurso visa medir essencialmente o nível de conhecimento que cada candidato possui. Talvez a prova de titulação seja a que mais aproxime o perfil entre os candidatos, já que experiência e formação posteriores à graduação contam pontos. De qualquer maneira, não há um perfil definido para aprovação do candidato de cada cargo, e um quadro nem sempre homogêneo de pessoas, muitas vezes com níveis bastante diferenciados, acabam compondo uma mesma equipe profissional. Se por um lado, existe o aspecto positivo, propiciando uma convivência enriquecedora a nível humano, por outro, o grupo heterogêneo apresenta maiores dificuldades para integração dos membros com definição e busca de objetivos comuns.

Não se pode esquecer que uma estrutura grande como a da UFPR, com vários locais físicos de acomodação, também dificulta uma integração que caminhe para objetivos comuns. Agregado ao grande número de servidores que compõem o seu quadro, ainda estão os “terceirizados” pessoas que prestam serviços de limpeza, manutenção, vigilância e outros, compondo um contingente ainda maior de pessoas. Paralelo a este grande número de funcionários e a uma estrutura física tão abrangente e espalhada por diversos pontos da cidade está o processo interno de desenvolvimento da Instituição como uma organização dinâmica. Sabemos que alguns departamentos avançam mais agressivamente nos seus modelos, criando inovações e introduzindo

modernidades, enquanto outros se mantêm estáticos ou com um processo bem mais lento de modernização. Então, concluímos e vemos que na mesma Instituição, a cultura organizacional acaba se diferenciando, o que sem dúvida, torna ainda mais difícil a integração e o encontro de objetivos comuns.

A forma de eleição dos dirigentes, através de votos, propicia ao funcionário a possibilidade de fazer parte do processo de escolha dos dirigentes da Instituição, responsabilizando-o indiretamente pela administração. Cada processo tem um mandato específico de tempo, (04 anos para Reitor e diretores de Setor e 02 anos para chefias de Departamentos, permitindo a reeleição para mais 02 anos) o que pode caracterizar a descontinuidade no gerenciamento, já que a situação ou a oposição pode atuar alternadamente. Desta forma, ocorre muitas vezes uma descontinuidade nos processos de gerenciamento. Mas, ao se considerar os fatores motivacionais descritos por Douglas MCGREGOR, observa-se que a sistemática de eleição de superiores na UFPR propicia ao servidor a oportunidade de participação dos problemas que possam afetá-lo, e o direito de ir além do seu superior imediato.

Em análise feita sobre o processo de votação para eleição de chefe titular e suplência do Departamento de Anatomia, realizada em janeiro de 2004, foi possível verificar que um processo de eleição atrai o servidor ao ato de votar, pois 100% dos técnicos compareceram à eleição e mais de 50% dos docentes também. O mesmo % não foi atingido pelos discentes eleitores, denotando com clareza que o comprometimento com a eleição dos superiores é característico do servidor, garantido pelo vínculo que tem com a Instituição. Note-se que nesta eleição não havia chapa opositora, e os candidatos estavam apenas pleiteando a continuidade da gestão para mais 02 anos.

Outra característica da Instituição que vale citar refere-se à utilização que faz de mão-de-obra denominada como “técnico sênior”. Criada com a finalidade de suprir lacunas pela falta de mão de obra interna qualificada, devido a aposentadorias ou de outros implicativos de afastamento ou desvinculação da UFPR, esta nova modalidade ganhou adeptos e atualmente tem considerável importância no quadro

funcional da UFPR, há setores que praticamente são operados por bolsistas. A falta de concursos externos e internos para adequação de mão-de-obra em termos de quantidade e a escassez de profissionais cuja formação e nível de conhecimentos sejam compatíveis com as necessidades organizacionais, abraçou um número considerável de funcionários aposentados da Instituição por tempo de serviço e que continuam ativos através da bolsa sênior.

### **3.3 ENTREVISTAS REALIZADAS**

Foram realizadas entrevistas com alguns servidores técnicos e servidores docentes, lotados no quadro da UFPR, buscando identificar na prática, os fatores motivacionais que têm influído no ingresso e permanência do seu efetivo funcional. Também foi feita entrevista com um técnico sênior, a fim de se obter dados indicadores dos motivos que fazem um funcionário que já se afastou da Instituição, através da aposentadoria, a retornar ao quadro, através da bolsa sênior.

#### **3.3.1 DADOS SOLICITADOS**

O questionário foi aplicado em campo e elaborado sob dois aspectos: o de obter dados da carreira pessoal/profissional do entrevistado independente de ser funcionário da UFPR e o de obter dados pessoais/profissionais enquanto servidor na UFPR. Esta divisão torna-se necessária para melhor identificação dos fatores motivacionais ligados à Universidade e os individuais, já que operam algumas vezes de forma independente e outras vezes, extremamente inter-relacionados.

#### **I.**

**. Motivo principal da escolha da área de atuação ou de formação e influências que recebeu na escolha:**

Esta questão foi apresentada visando identificar se a área de atuação ou da formação

do indivíduo foi escolha própria e se é compatível com anseios próprios, ocorrendo um nível de satisfação pessoal no seu exercício profissional, independente da organização na qual atua.

O servidor E.P. referenciou que sua escolha profissional foi por afinidade e que não recebeu influências externas, mas desde a infância sentia-se atraído pela profissão que exerce. Já os servidores A. V., Z. K. e M. S. consideram que receberam influência, o primeiro dos pais, principalmente da mãe, o segundo, dos pais e irmãos e o terceiro especialmente do pai. A servidora E. F. afirmou que recebeu influência de um colega de trabalho e o técnico Sênior P. F. diz que sua escolha foi fundamentada na possibilidade de atuar em um órgão público e não na iniciativa privada, pois na época esta influência era muito comum. Todos os entrevistados comentaram que deixando de lado às influências que receberam, também gostam da atividade que escolheram.

#### **. Objetivos profissionais estabelecidos na sua vida e objetivos alcançados através da UFPR.**

Todos os entrevistados docentes referenciaram como objetivo profissional exercer a função de professor e a possibilidade de atualização, ao estar em um meio acadêmico; os servidores técnicos enfatizaram a questão de buscar uma colocação profissional que atendesse ao requisito estabilidade.

#### **. Aspirações futuras**

Ser agente de mudanças, formar futuros profissionais, assumir posições de liderança administrativa ou didática como: chefia de Departamento, de Setor ou coordenação de Cursos, ter progressão funcional e alcançar maior titulação através da continuidade dos estudos foram as aspirações apontadas.

#### **. Características pessoais que facilitam a própria permanência na UFPR.**

As características de perseverança, ambição moderada e busca de estabilidade profissional pelo receio de um mercado de trabalho instável, foram as mais apontadas,

seguidas pelo gosto de estar em meio acadêmico e universitário, com a possibilidade de convívio com jovens e buscando um sentimento de utilidade social através do ensino.

### **. Relação dos motivadores internos que mais influem na sua permanência na UFPR.**

Entre os motivadores internos, apareceram com frequência os gostos pela atividade exercida, principalmente nos docentes. Também foi enfatizado o aspecto de estar ligado à uma Instituição Universitária reconhecida na Comunidade, que oferece estabilidade e facilita a obtenção de conhecimentos.

### **. Nível de satisfação pessoal de trabalhar na Instituição.**

Somente a servidora técnica E.F. considerou seu nível de satisfação em grau regular, mediante a impossibilidade de assumir novas posições e oportunidades, visto que seu cargo de aprovação em concurso não confere com a formação universitária alcançada pós-ingresso no quadro, os demais, relacionaram um nível no mínimo alto.

## **II.**

### **. Características da Instituição que o levaram a buscar uma colocação no quadro funcional da mesma.**

A possibilidade de estar vinculado à um regime estatutário em uma Instituição pública séria e respeitada foi a mais abordada, aparecendo apenas em um entrevistado o fato de ter sido aluno da própria Instituição, o que despertou seu interesse.

### **. Características da Instituição que são os três principais motivadores para a permanência.**

Estabilidade no emprego, segurança, status pela imagem pública da organização e possibilidade de atualização foram, novamente, os mais abordados.

### **. Principais benefícios que a UFPR oferece e que atuam como motivadores.**

Horário flexível e possibilidade de fazer cursos, com ou sem ascensão funcional, foram os benefícios mais citados.

### **. Nível de satisfação salarial através da UFPR.**

Nesta questão apareceram os níveis, insatisfeito, regular, médio e mais vezes o nível bom.

### **. Importância da imagem da UFPR no próprio exercício profissional.**

Todos referenciaram que a imagem é positiva, que ajuda a elevar a auto-estima, traz reconhecimento no mercado como referência pessoal e profissional de qualidade.

### **. Fatores mais positivos da UFPR.**

Entre estes fatores, o mais citado foi a imagem e conceito da Organização perante a população em geral, sua seriedade em relação às Instituições privadas de ensino e sua importância social.

### **. Fatores mais negativos da UFPR.**

A falta de um plano de carreira, a presença da quebra de isonomia, um gerenciamento administrativo falho com falta de recursos financeiros e ambiente humano de trabalho muitas vezes inadequado, foram os fatores mais apontados.

### **. Abordagem Final e Comentários que deseje fazer sobre o tema e que não foram abordados durante a entrevista.**

Apareceram comentários sobre a comunicação interna na UFPR ser muito falha, em todos os escalões, seja, interdepartamental, intersetorial ou outra, sobre a falta de vinculação de alunos e ex alunos no sentido de se obter uma mobilidade social de apoio e sustento pela sociedade e sobre a implementação de uma plano de saúde que

realmente atenda às expectativas do funcionário, de forma ampla e com excelência.

#### 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise dos dados coletados durante a realização deste trabalho e o conteúdo teórico pesquisado dão alguns indicativos e habilitam a algumas conclusões: um dos fatores que pode ser relacionado como um motivador extrínseco e que faz muitos dos servidores permanecerem estáveis no quadro da UFPR, refere-se à imagem que esta Instituição tem perante a comunidade como uma organização apta a preparar pessoas para o exercício profissional, e como atuante nos campos de pesquisa e prestação de serviços à comunidade. Interessante observar que esta imagem positiva da UFPR presente na clientela externa, passa a estar presente na clientela interna, composta dos próprios funcionários. Percebe-se ainda, que o baixo nível de valor próprio que a grande maioria das pessoas apresenta, com a presença de sentimentos de menos valia, pode acentuar-se através de um mercado de trabalho recessivo e competitivo no qual a população brasileira vive, e com isto, uma organização conceituada pode atuar elevando a auto-estima e o senso de valor próprio do indivíduo, gerando um sentimento de apego a fazer parte do quadro da Instituição, ainda que o próprio desempenho possa não ser o melhor. Como exemplo, pode-se citar os diversos profissionais, médicos, terapeutas, biólogos e tantos outros, que atuam também no mercado de trabalho externo, e veiculam sua imagem profissional em cartões pessoais, salientando o fato de ser professor(a) da UFPR, o que de alguma forma lhe garante mais prestígio profissional perante a população já que a Universidade é creditada perante esta mesma população.

Outro fator de influência e que podemos considerar como extrínseco, refere-se ao fato da UFPR ser uma Instituição de ensino e pesquisa, concentrando um valor de atualização e modernidade nas diversas áreas, ou seja, embora a Instituição nem sempre aplique em sua organização muitos dos conceitos modernos de administração, ela detém os conhecimentos desta natureza e coloca direta ou indiretamente o seu pessoal em contato com estas modernidades.

É considerável também a influência positiva que a Universidade tem sobre o seu quadro funcional por tratar-se de um órgão público e que oferece estabilidade no emprego através do Regime Jurídico Único. O fato de uma remuneração salarial abaixo das expectativas é superado pela estabilidade que advém de um contrato de trabalho cujo empregador é o governo federal. Por outro lado, a busca de segurança e suprimento de necessidades básicas descritas desde os primeiros teóricos à respeito de motivação, é fato incontestável e presente em funcionários de organizações que oferecem o atendimento à estas necessidades através da estabilidade. Nestas condições, o ser humano pode ser competitivo sem ter o risco de perder o vínculo profissional. Pode-se inclusive relacionar que o ambiente humano e profissional entre os funcionários da UFPR não é adequado, sendo competitivo e de baixo nível de cooperação. É fator desmotivador, a discrepância ou heterogeneidade entre os membros das equipes e a pequena diferença salarial entre as categorias profissionais, acentuada pelo tempo de serviço, pois contratos mais antigos alcançaram melhores salários quando comparados aos contratos mais novos. Assim, parece ter ocorrido um outro tipo de diferenciação, só que de maneira informal, surgindo categorias que de alguma forma dominam na estrutura, como a de docentes e algumas outras categorias profissionais diferenciadas.

Finalmente, verifica-se que a possibilidade que a UFPR oferece aos funcionários, de fazerem cursos sem ônus financeiro, obter treinamentos ou seguirem especialização, mestrado ou doutorado, continua sendo um fator externo muito importante de motivação, e que vem ao encontro às motivações internas do indivíduo, o qual busca respostas para uma série de indagações que tem e busca crescer internamente como pessoa e ganhar novas aprendizagens, além da titulação que acaba obtendo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BROWN, James Alexander Campbell. **A psicologia social da indústria: relações humanas na fábrica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- CHANLAT, Jean François et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FROTA NETO, Antônio. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Gente, 1994.
- LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração: com 200 exercícios e um capítulo sobre Análise Transaccional aplicada à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.
- PARROTT, Les e Leslie. **Relacionamentos**. São Paulo: Editora Vida, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SUPER, Donald Edwin. **Psicologia Ocupacional**. São Paulo: Atlas, 1980.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **A História da UFPR**. Disponível em: <http://www.ufpr.br/simbolo/historia.htm> Acesso em:
- VERNON, M.D. **Motivação Humana: A força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1969.

## ÍNDICE DE CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

- 1 W. MCDOUGALL. **An Introduction to Social Psychology**.. Nova York: Barnes & Noble, 1960.
- 2 Não citado pelo autor.
- 3 MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. Second Edition. New York: Harper, 1970.
- 4 KENNETH, John. **O Novo Estado Industrial**. Segunda Edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1969.
- 5 Não citado pelo autor.
- 6 não citado pelo autor.
- 7 Não citado pelo autor.
- 8 Não citado pelo autor.
- 9 KETZ DE VRIES, M. F. R., MILLER, D. **L'entreprise névrosée**. Paris: McGrawHill, 1985.
- 10 HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. **The Motivation to Work**. Nova York: John Wiley, 1959.
- 11 VROOM, V., H. **Work and Motivation**. Nova York: John Wiley, 1964.
- 12 ALDERFER, C., P. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", **Organizational Behavior and Human Performance**, maio de 1969, p. 142-75.
- 13 MCCLELLAND, D., C. **The Achieving Society**. Nova York: Van Nostrand Reinhold, 1961.

**ANEXOS**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA LEVANTAMENTO DE DADOS  
RELATIVOS AOS FATORES MOTIVACIONAIS QUE ATUAM NOS SERVIDORES  
DA UFPR.**

Cargo do Entrevistado:

Função:

Natureza do trabalho:

Nível Hierárquico:

Quanto aos aspectos motivacionais intrínsecos:

- . Planejamento da própria carreira profissional
- . Motivos básicos que o levaram a escolha da profissão que exerce ou de sua formação escolar
- . Aspirações e objetivos profissionais já atingidos, e a atingir
- . Tipo de influência da família ou de outras pessoas que influíram ou influem na escolha e continuidade da profissão
- . Traços pessoais e necessidades básicas que têm prevalecido na sua vida profissional
- . Grau de vinculação afetiva com a Instituição
- . Na seqüência, 1º, 2º e 3º lugar dos motivos internos ou relativos à sua pessoa, que o fazem permanecer no quadro.

. Quanto aos aspectos motivacionais extrínsecos:

- . Importância da UFPR no seu contexto de vida
- . Características da Instituição ou do vínculo que o motivam a trabalhar na Instituição
- . Motivos que o levaram a buscar uma colocação na UFPR
- . Relação do nível de satisfação pessoal & profissional com a remuneração recebida

- . Importância da imagem da UFPR no seu currículum vitae ou imagem profissional
- . Na seqüência, 1º, 2º e 3º lugar dos motivos externos determinantes que o levam a permanecer no quadro da UFPR

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO FUNCIONAL:**

Nome:.....

Data de admissão no quadro da UFPR...../...../.....

Cargo/Concurso:.....

Setor atual:.....Dpto:.....

Função Atual:.....

**DADOS DA CARREIRA PROFISSIONAL/PESSOAL:**

. Motivo principal da escolha da área de atuação ou de formação:

---

---

---

---

---

. Influências que recebeu na escolha:

---

---

---

---

---

**. Objetivos Profissionais Estabelecidos:**

---

---

---

**. Objetivos Profissionais Alcançados através da UFPR:**

---

---

---

**. Aspirações futuras:**

---

---

---

---

---

**. Características Pessoais que facilitam a própria permanência na UFPR:**

---

---

---

. 1º, 2º e 3º motivadores internos mais atuantes para se manter na UFPR:

---

---

---

---

. Nível de satisfação pessoal de trabalhar na Instituição:

---

---

---

---

**DADOS RELACIONADOS A UFPR:**

. Características da Instituição que o levaram a buscar uma colocação em seu quadro funcional:

---

---

---

---

. 1º, 2º e 3º principais motivadores que são características da Instituição e que o levam a permanecer no quadro da UFPR:

---

---

---

. Principais benefícios que a UFPR oferece e que o motivam:

---

---

---

. Nível de satisfação salarial através da UFPR:

---

---

---

---

. Importância da imagem da UFPR no próprio exercício profissional:

---

---

---

. Fatores mais positivos da UFPR:

---

---

---

---

---

. Fatores mais negativos da UFPR:

---

---

. Abordagem Final: Comentários que deseja fazer e que não foram abordados sobre o tema.

---

---

---