

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RODRIGO ROSA PAIXÃO

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ – DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

CURITIBA

2019

RODRIGO ROSA PAIXÃO

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ – DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Projeto de pesquisa apresentada como requisito parcial à obtenção do título de especialista, Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Afonso Ricardo Paloma Vicente

CURITIBA

2019

Dedico este projeto à minha esposa Joelma por me incentivar e apoiar durante o desenvolvimento deste trabalho e de todo o curso de especialização em Gestão Pública.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo em primeiro lugar, por ter me confiado a vida.

Aos meus pais pela educação e exemplos a seguir.

A minha esposa por estar sempre ao meu lado, por seu amor, paciência e compreensão.

Ao professor Afonso Ricardo Paloma Vicente pela orientação e apoio durante a execução deste trabalho.

A tutora presencial Nágila Giovanna Silva Vilela pelas orientações e auxílio na compreensão das atividades durante todo o curso.

A coordenação em nome da professora Queila Regina Souza Matitz pela atenção e dedicação.

A todos os colegas do curso de Especialização em Gestão Pública.

Aos colegas de trabalho de que participaram da pesquisa.

Vivemos todos sob o mesmo céu,
mas nem todos temos o mesmo
horizonte.

Konrad Adenauer

RESUMO

O presente projeto técnico tem como objetivo a melhora do clima organizacional no DTIC - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná propondo ações que possam contribuir para o aumento da motivação dos servidores públicos. Identificando os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos na administração e que por consequência interferem na prestação jurisdicional. Trata-se de um projeto técnico de pesquisa empírica do tipo descritivo de natureza aplicada e abordagem qualitativa e quantitativa, como instrumentos de coleta de dados. Serão realizadas pesquisas utilizando questionários estruturados, com uma série de perguntas que deverão ser respondidas escolhendo entre 4 opções de respostas. Os resultados obtidos demonstraram o estado motivacional dos servidores o que norteou a proposta apresentada neste projeto de reestruturação do plano de carreira e a criação de um programa de progressão por capacitação. Espera-se que com a adoção das medidas propostas neste projeto ocorra o aumento da motivação dos servidores e consequentemente a melhora da prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Servidor Público. Motivação. Gestão de Pessoas. Clima Organizacional.

ABSTRACT

The present technical project aims to improve the organizational climate in the DTIC - Department of Information and Communication Technology of the Court of Justice of the State of Paraná, proposing actions that may contribute to increase the motivation of public servants. Identifying the factors that influence the motivation of the public servants in the administration and that consequently interfere in the jurisdictional rendering. It is a technical project of empirical research of the descriptive type of applied nature and qualitative and quantitative approach, as instruments of data collection. Research will be done using structured questionnaires, with a series of questions that should be answered by choosing among 4 options of answers. The results obtained demonstrated the motivational state of the servers, which guided the proposal presented in this project of restructuring the career plan and the creation of a program of progression through training. It's expected that with the adoption of the measures proposed in this project, there will be an increase in the motivation of the servants and, consequently, the improvement of the jurisdictional performance.

Keywords: Public Servant. Motivation. People Management. Organizational Climate.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qual o nível do cargo que você ocupa	22
Gráfico 2 - Você se sente reconhecido pelo seu trabalho.....	23
Gráfico 3 - Você exerce alguma função remunerada.....	23
Gráfico 4 - Seu salário é proporcional as atividades que você exerce	24
Gráfico 5 - Seu trabalho oferece oportunidade de progresso em sua carreira	24
Gráfico 6 - Como você se sente em relação aos benefícios que a empresa oferece	25
Gráfico 7 - Seu ambiente de trabalho é agradável (iluminação, climatização, ruído)	25
Gráfico 8 - Você possui bom relacionamento com seus colegas de trabalho.....	26
Gráfico 9 - Existe cooperação mútua com seus colegas de trabalho	26
Gráfico 10 - Seu superior lhe repassa todas as informações e decisões tomadas pela empresa e seus respectivos superiores, que sejam pertinentes a execução de suas funções.....	27
Gráfico 11 - Existem programas de capacitação e treinamentos periódicos para melhorar seu desempenho no trabalho.....	27
Gráfico 12 - Como você percebe a relação entre esforço e recompensa em seu ambiente de trabalho.....	28
Gráfico 13 - Você está satisfeito com o cargo que ocupa no órgão público atual	28
Gráfico 14 - Você se sente realizado e motivado em seu trabalho.....	28
Gráfico 15 - Escolha dentre as opções abaixo quais fatores influenciam positivamente em sua motivação para o trabalho.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores de Herzberg	16
Tabela 2 - Identificação do perfil do servidor	21
Tabela 3 - Progressão por Capacitação Profissional	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	15
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	APRESENTAÇÃO	12
1.2	OBJETIVO GERAL	12
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.2	MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	14
2.3	TEORIAS MOTIVACIONAIS	15
2.3.1	Teoria de Maslow	15
2.3.2	Teoria dos Dois Fatores	16
2.3.3	Teoria de X e Y de McGregor.....	16
2.4	MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	17
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
3.2.1	Pesquisa	19
3.2.2	População Amostral.....	20
3.2.3	Coleta de Dados	21
3.2.4	Análise de Dados.....	21
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	31
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	31
4.1.1	Plano de implantação	32
4.1.2	Recursos.....	32
4.1.3	Resultados esperados	33
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	33
5	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O tema deste projeto técnico é a “Análise da Motivação dos Servidores Públicos no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação”, neste estudo organizacional serão analisados os fatores que influenciam a desmotivação dos servidores públicos do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, do DTIC – Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação e a partir dos resultados obtidos neste projeto técnico propor ações que possam contribuir para a melhoria das condições motivacionais na organização.

A situação problema que deu origem a este projeto técnico foi os dados obtidos informalmente junto aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná especificamente os servidores do DTIC - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação. Foram identificados um alto índice de desmotivação, que reflete em um baixo desempenho dos servidores na execução de suas atividades e por fim na prestação jurisdicional.

Segundo Albrecht (1992 p.30) “[...]se uma pessoa bem remunerada tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada [...]”. Sendo assim surgiu então o interesse e a necessidade identificar na perspectiva dos próprios servidores públicos do DTIC os fatores causadores desta insatisfação e desmotivação, haja vista que um funcionário motivado produz mais e melhor o que significa melhores serviços prestados a sociedade.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste projeto é analisar o estado atual de motivação dos servidores do DTIC - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e desenvolver estratégias que melhorem a motivação dos servidores público e assim melhorar a prestação jurisdicional.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os fatores que influenciam na motivação e satisfação dos servidores do DTIC - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná.
- Diagnosticar possíveis causas da desmotivação dos servidores.
- Propor o desenvolvimento e implantação de ações que possam contribuir para melhoria das condições motivacionais dos servidores públicos na organização.

1.4 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo justifica-se pela relevância que o tema motivação em um ambiente organizacional tem, motivação é fundamental em qualquer empresa. Isso não seria diferente em um órgão prestador de serviço à sociedade.

A cada dia a administração pública está mais preocupada em melhorar os resultados relacionados a satisfação dos usuários e público de maneira geral. Um fator primordial para promover esta melhora na prestação de serviço são servidores públicos cada vez mais motivados e eficientes na execução de suas atividades sejam elas internas ou de atendimento ao público externo, com um servidor motivado as metas de gestão serão facilmente alcançadas e conseqüentemente isso se reverterá em benefício da sociedade.

Os dados obtidos com este projeto de pesquisa poderão subsidiar ações diretas na organização com o intuito de possibilitar uma melhoria efetiva na eficiência e no desempenho organizacional, tornando esta pesquisa relevante diante das possibilidades de contribuição no âmbito organizacional e junto a sociedade.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem ganhado cada vez mais importância nas empresas é fundamental que em um ambiente de trabalho haja uma compreensão dos fundamentos básicos do comportamento organizacional

Segundo Chiavenato (2014 p.22) o contexto geral da gestão de pessoas é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura dependência, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais e por outro lado as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços.

A gestão de processos de uma empresa é desenvolvida pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA 2001).

2.2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

O conceito de motivação é de extrema importância para se compreender como funcionam os mecanismos que levam uma pessoa a buscar seus objetivos, este conceito tem sido estudado ao longo de nossa história, muitas vezes descrito como impulso ou simplesmente estímulo que leva o ser humano a tomar decisões e caminhos em uma determinada direção.

A origem do termo motivação deriva da palavra “movere” em latim, que significa o despertar do organismo, a vontade, o ânimo ou a ação, e para que este despertar aconteça é preciso identificar o motivo que deve movê-lo em uma determinada direção. (BERGAMINI 2008).

Segundo ROBBINS (2002) “[...]a motivação é o esforço que temos direcionado com a intensidade e insistência para o alcance de objetivos definidos por nós mesmos[...]”. Para os administradores entender e conhecer a motivação do ser humano se torna cada vez mais relevante para obtenção de resultados positivos. Para Bergamini (2008 p.10) “[...] na verdade, talvez não exista mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor [...]”, sendo assim podemos entender que na opinião

do autor a liberdade de executar suas funções tem uma relação direta com a auto-realização, responsabilidade e comprometimento em tornar-se o protagonista desta ação.

Neste sentido temos a teoria difundida por Maslow, que determina o que se conhece como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, esta teoria é baseada na hierarquia as necessidades humanas, ao satisfazer suas necessidades o trabalhador vai perdendo sua motivação

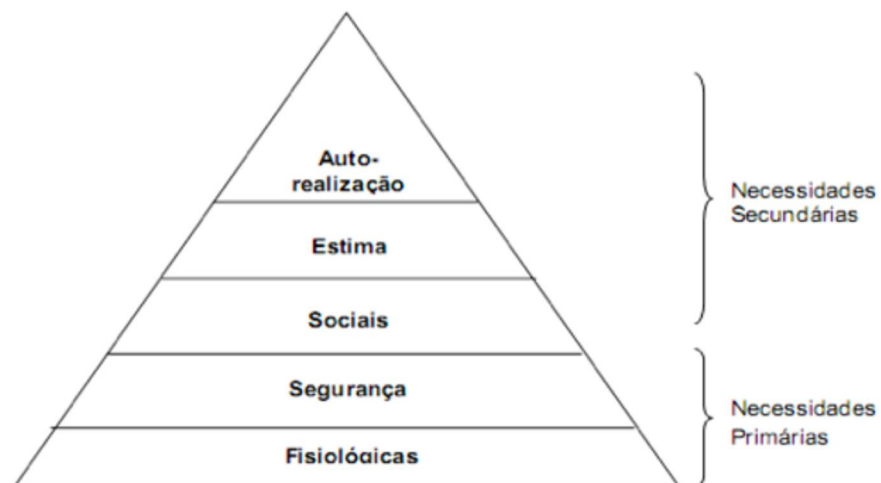
O fato é que a motivação humana é um assunto intrigante que possui as mais variadas teorias e muito ainda deve ser pesquisado. As teorias e questões sobre o comportamento do indivíduo nas organizações tentam determinar um caminho que proporcione uma perfeita satisfação ao indivíduo ao saciar suas necessidades internas. O desafio para as organizações é cada vez maior, todos passamos grande parte de nossas vidas no trabalho do ser humano como uma possível explicação.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.3.1 Teoria de Maslow

A teoria de Abraham H. Maslow classificou hierarquicamente as necessidades do ser humano, organizando-as em cinco categorias na forma de pirâmide onde as necessidades dispostas na base deveriam ser completamente satisfeitas antes passar ao próximo nível.

FIGURA 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: CHIAVENATO (2014)

Na base temos as necessidades fisiológicas, seguida das necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima, necessidade de auto realização, conforme FIGURA 1.

Sendo assim, o indivíduo não buscará satisfazer suas necessidades de auto realização se as necessidades sociais ainda persistirem. Segundo BERGAMINI (2008) [...] “ a razão da grande aceitação da teoria de Maslow é a sua simplicidade” [...], Para ROBBINS, (2002) é importante saber em que posição hierárquica o indivíduo está, para assim focar na satisfação daquele nível ou do imediatamente superior.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores

Uma das teorias clássicas a Teoria dos Dois Fatores foi proposta por Frederick Herzberg, que em seu estudo identificou que o sentimento de bem-estar era atribuído aos próprios trabalhadores, e concluiu que a dinâmica motivacional é influenciada por dois fatores distintos, fatores higiênicos e fatores motivacionais conforme TABELA 1.

Herzberg (1973) apud Bergue (2010), o comportamento profissional das pessoas tem relação direta com dois conjuntos de fatores, os fatores intrínsecos a função ou cargo e os fatores higiênicos relacionado as condições do ambiente de trabalho não motivacionais, que apenas garantem a satisfação do indivíduo com o ambiente de trabalho.

TABELA 1 - FATORES DE HERZBERG

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Responsabilidade	Relação interpessoal
O trabalho em si	Condições de trabalho
Reconhecimento	Segurança no trabalho
Senso de realização	Remuneração
Crescimento pessoal	Condições físicas de trabalho

Fonte: Adaptação de Robbins (2002)

2.3.3 Teoria de X e Y de McGregor

Idealizada por Douglas McGregor a esta teoria também recebeu influências de Maslow, McGregor relacionou aspectos motivacionais e aspectos de liderança em

duas visões distintas do comportamento humano. A teoria de X, baseia-se nos princípios da administração científica de que o empregador deve controlar e manipular seus empregados, já a teoria de Y reúne princípios mais modernos de confiar aos trabalhadores mais responsabilidade e autoridade.

Para Robbins (2002, p. 153) McGregor faz crítica o modelo das relações humanas ao definir uma teoria negativa e outra positiva “acusando-o de ser um meio artificial de ludibriar os empregados e que os modelos anteriores consideravam apenas o dinheiro ou os contatos sociais como únicos fatores de motivação dos empregados”.

Na teoria negativa (Teoria de X) o funcionário sempre não exerce suas funções adequadamente, não tem iniciativa e esquiva-se das suas funções, necessitando sempre da condução dos superiores através de ameaças ou recompensas.

Já a teoria positiva (Teoria de Y) é o inverso a teoria de negativa nela o superior admite que o funcionário pode ser criativo e devidamente motivado a executar suas funções, o trabalho é uma fonte de satisfação do funcionário.

Não é possível determinar qual das visões é a mais eficiente e quando deve ser aplicada, em teoria podemos perceber que a visão mais positiva deve ser aplicada em todos os casos, contudo pode ocorrer a necessidade de aplicar a visão negativa em casos ou situações específicas.

2.4 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A motivação no serviço público deve ser abordada de forma distinta da abordagem feita na administração privada.

“A abordagem do comportamento humano sob a perspectiva dos aspectos formais e informais delineadores de uma organização pública exige que consideremos, inicialmente, a localização e a natureza particular das relações entre as pessoas (agentes públicos) e a organização.

E é nessa relação entre o indivíduo (agente público) e a organização (agentes de interação) que destacamos o fenômeno da motivação. Para tal, devemos atentar para as especificidades da Administração Pública e seus traços construtivos históricos, percebendo como eles influenciam fortemente no comportamento dos agentes públicos” (BERGUE, 2010, p. 14)

Portanto para os servidores públicos um ambiente motivador pode ser consideravelmente diferente de um ambiente motivador de para funcionários de

empresas privadas, Braga (2012) ao avaliar os entraves para se promover a motivação no serviço público destaca o protecionismo e apadrinhamento que ocorre entre os agentes públicos.

Motivar o servidor público muitas vezes não é tarefa fácil para o gestor público, mas é de vital importância, é com o auxílio da motivação que ocorrem as melhorias nos processos internos da organização pública.

Um fator motivacional importante a ser considerada no serviço público é a estabilidade que pode ser interpretada como fator positivo ou negativo. A principal finalidade da estabilidade quando instituída foi garantir imunidade aos servidores em relação a perseguições políticas e demissões injustas. O servidor público precisa sentir-se seguro para poder ter como prioridade única prestar serviços à sociedade.

Como consequências negativas da estabilidade podemos citar a falta de interesse dos servidores por aperfeiçoamento e qualificação, o fato de se tornar estável dá a eles uma falsa impressão de que não há necessidade de melhoria, de capacitação, de atualização de leis e processos.

Outra consequência negativa é o mito que todos temos no inconsciente de que não é possível a demissão de um funcionário público. Não podemos confundir estabilidade com uma forma de não demissibilidade, ou seja, ao me tornar estável nunca serei demitido. Apesar disso sabemos que isto é possível, envolve a instauração de um procedimento administrativo disciplinar que é muitas vezes difícil de ser iniciado e conduzido até o fim e ao contrário do que todos imaginam, o servidor público pode sim perder seu emprego.

Já como consequência positiva da estabilidade como motivação, podemos citar a segurança financeira e a expectativa de uma aposentadoria assegurada que a carreira no serviço público proporciona, segundo BERGER (2014 p. 19) “pessoas são questionadas em relação ao que possa levar um agente público a produzir mais, as respostas tendem a se concentrar em torno da remuneração”.

Contudo observando os conceitos pesquisados sobre motivação no serviço público percebemos que fatores como reconhecimento, o trabalho em si, a auto realização são fatores que refletem mais significativamente que remuneração, ambiente físico e condições de estabilidade.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A organização escolhida para realização deste projeto técnico foi o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná em seu Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC.

O Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC foi formalmente instituído em Julho de 2010, subordinado à Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, cujo os esforços dos seus colaboradores são direcionados através da sua missão, visão e valores.

Missão - Prover o Judiciário Paranaense de soluções tecnológicas efetivas para que cumpra a sua função institucional.

Visão - Ser reconhecido pela qualidade de seus serviços e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Valores – Transparência, Ética, Justiça, Inovação, Celeridade, Eficiência, Acessibilidade, Segurança.

Conforme descrito no portal do departamento da organização na Internet: O DTIC é a unidade vinculada diretamente à Presidência deste Tribunal, responsável pelos avanços tecnológicos e demais atividades que envolvem a Tecnologia da Informação e a infraestrutura de Comunicação, alinhados com as diretrizes e metas da alta administração e demais definições do Regulamento Interno do TJPR. É supervisionado pela Supervisão Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação e pelo Comitê de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação e possui um total de 243 servidores efetivos lotados em diversas Divisões e Seções, seu portfólio compreende 25 sistemas de informação judicial e 55 administrativos de desenvolvimento próprio ou de terceiros contratados ou cedidos por outros órgãos públicos mediante convênios.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.2.1 Pesquisa

A pesquisa tem como base um estudo exploratório com características descritivas utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa, a coleta de dados

ocorrerá através de questionários previamente estruturados utilizando a plataforma da internet Google Formulários para coleta destes dados, para Marconi e Lakatos (2012, p.86) [...]”um instrumento de coleta de dados constitui por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador [...]”

O estudo exploratório tem como objeto obter informações sobre determinado objeto mapeando as condições de manifestações. Segundo Gil (2008) este estudo tem, o objetivo de proporcionar uma visão geral de determinado fato. Para Cooper e Schindler (2003), as pesquisas exploratórias aumentam o entendimento do problema e refinam a questão a ser pesquisada e ajudar a formar o esquema geral da pesquisa.

A abordagem quantitativa faz referência a coleta e a análise de dados numéricos já a abordagem qualitativa auxilia no processo contínuo de interpretação e transformação da pesquisa.

3.2.2 População Amostral

A população amostral para esta pesquisa foi composta de 37 servidores públicos do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná isto é 15% dos servidores deste departamento. Para Silva e Menezes (2001, p.32), a população a ser pesquisada “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”.

Sendo assim para participar da pesquisa necessariamente o participante deveria se servidor público concursado do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, estar lotado no DTIC e possuir disponibilidade para participar deste estudo, segundo Marconi e Lakatos (2012) faz-se necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, a fim de evitar uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco a seguir.

As questões objetivas utilizavam uma variação da escala de Likert que originalmente segundo Malhota (2001) as 5 categorias variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” para indicar um grau de concordância e discordância com cada afirmação. No caso desta pesquisa foram utilizadas 4 categorias de respostas “totalmente insatisfeito”, “insatisfeito”, “satisfeito” e “totalmente satisfeito”. Ao final do questionário o servidor ainda poderia de forma

subjetiva responder uma questão direta sobre como melhoras a motivação dos servidores.

3.2.3 Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de questionários estruturados que continham questões previamente formuladas com possibilidade de respostas objetivas ou não em alguns casos a fim de atender a abordagem proposta para esta pesquisa.

O questionário foi dividido em duas partes a primeira parte foi composta de 05 questões que visam identificar o perfil dos servidores que participaram da pesquisa. A segunda parte é composta por mais 16 questões com a intenção de identificar na percepção de cada servidor o grau de motivação e satisfação

3.2.4 Análise de Dados

Conforme descrito anteriormente os dados obtidos na pesquisa foram divididos em dois grupos de questões o primeiro com 5 questões que apontam o perfil dos servidores pesquisados, estes dados serão apresentados na TABELA 2 conforme segue,

TABELA 2 - IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO SERVIDOR

Perguntas	Opções	Quantidade	Percentual	Total
Idade	De 18 a 30 anos	3	8,1%	37
	De 31 a 40 anos	18	48,7%	
	De 41 a 50 anos	13	35,1%	
	Acima de 50 anos	3	8,1%	
Sexo	Feminino	15	40,5%	37
	Masculino	22	59,5%	
Estado Civil	Solteiro	7	18,9%	37
	Casado/União Estável	27	73%	
	Separado/Divorciado	3	8,1%	
Escolaridade	Ensino Médio	-	-	37
	Ensino Superior Cursando	-	-	
	Ensino Superior Completo	12	32,4%	
	Pós Graduação Cursando	4	10,8%	
	Pós Graduação Completo	20	54,1%	
Mestrado Cursando	1	2,7%	37	
	Até 3 anos	1		2,27%
	3 a 6 anos	20		54,1%
	7 anos ou mais	16		43,2%
Tempo de trabalho no atual órgão público				

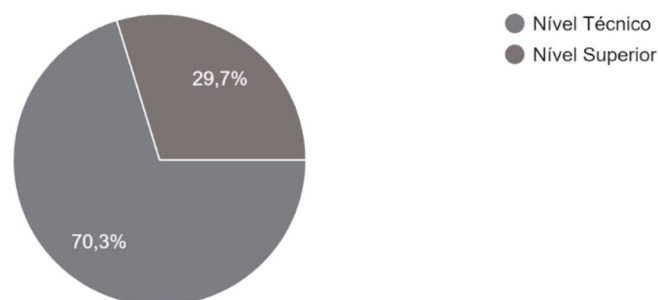
Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Podemos observar que a maior parte dos que responderam as questões são do sexo masculino (59,5%), isto é 22 do total de 37 pessoas. Quanto a idade média há um predomínio de pessoas com até 40 anos de idade (56,8%), sendo que a faixa etária de 31 a 40 anos concentra a quase metade dos servidores. Com relação ao estado civil destaca-se que em sua maioria são casados ou possui união estável 27 dos pesquisados (73%) do total. Já em relação a escolaridade observamos que (54,1%) possuem pós graduação completa 20 do total de servidores, vale destacar que o nível e escolaridade observada na pesquisa é superior ao requisitado pelo cargo. A questão final desta primeira parte do questionário fazia referência o tempo de serviço no órgão público atual e a maioria, 20 dos 37 pesquisados está neste órgão público na faixa entre 3 e 6 anos isto é (54,1%) já concluíram o estágio probatório e se efetivaram no cargo.

O segundo grupo possui 16 questões afirmativas com a finalidade de identificar o grau de motivação dos servidores públicos.

A primeira questão deste novo grupo de questões é demonstrada pelo gráfico a seguir que estabelece uma divisão entre os níveis dos cargos ocupantes pelos pesquisados que em sua maioria tratam-se cargos de nível técnico 26 do universo de 37 servidores pesquisados, isto é (70,3%), o que comparado com os dados da tabela 1 exibida anteriormente demonstrando um possível sub aproveitamento dos servidores que embora ocupem cargos de nível técnico possui uma formação acadêmica superior as necessidades das funções.

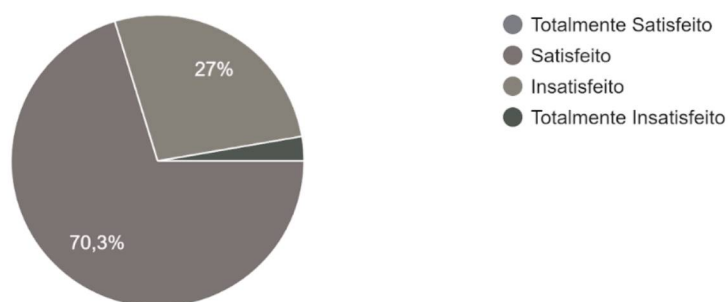
GRÁFICO 1 - QUAL O NÍVEL DO CARGO QUE VOCÊ OCUPA



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

A questão seguinte tem relação direta com o estado motivacional do servidor, quando questionado sobre o sentimento de reconhecimento, apesar de a maior parte da amostra positiva 26 servidores estarem satisfeitos, isto é (70,3%).

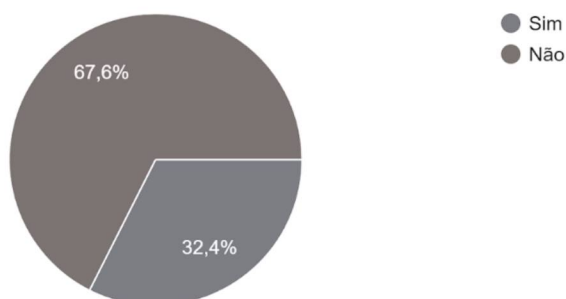
GRÁFICO 2 - VOCÊ SE SENTE RECONHECIDO PELO SEU TRABALHO



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Apesar deste alto índice de satisfação não foram identificados nenhuma resposta no “totalmente satisfeito”, ainda devemos considerar que quase 11 servidores perfazendo quase 30 % estão de alguma maneira insatisfeito com este reconhecimento.

GRÁFICO 3 - VOCÊ EXERCE ALGUMA FUNÇÃO REMUNERADA

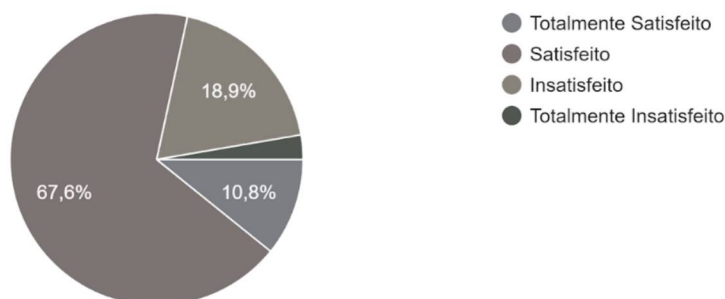


Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Ainda que o percentual de sentimento de valorização tenha se mostrado alto no gráfico 2, apenas um total e 12 servidores recebem alguma gratificação extra ao realizar suas funções o que corresponde a 32,4 % conforme o gráfico 3.

A seguir foi abordado o tema remuneração podemos observar no gráfico 4 que a amostra positiva em grande parte está satisfeita com o salário em relação a atividade que exerce 29 servidores isto é 78,4% de respostas positivas.

GRÁFICO 4 - SEU SALÁRIO É PROPORCIONAL AS ATIVIDADES QUE VOCÊ EXERCE

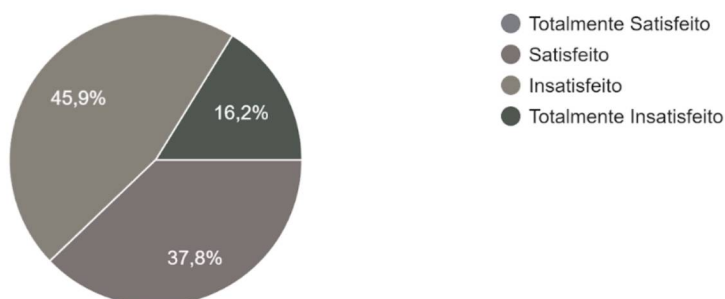


Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Ainda que a maioria esteja satisfeita este dado é importante na tomada de decisões no sentido de manter os servidores motivados.

Apesar dos resultados do gráfico 4, os dados a seguir demonstram uma insatisfação com relação a progressão de carreira onde 31 dos servidores pesquisados, isto é 83,7% sentem-se de algum modo insatisfeito com as oportunidades de progressão em suas carreiras.

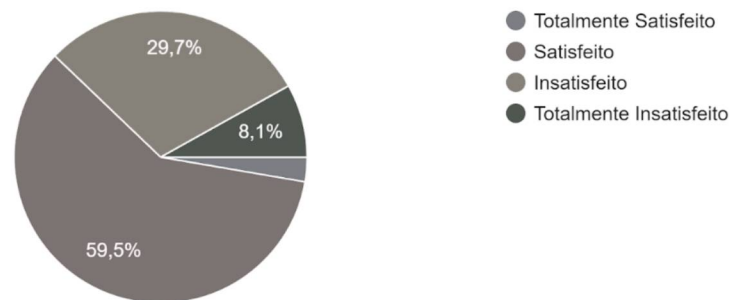
GRÁFICO 5 - SEU TRABALHO OFERECE OPORTUNIDADE DE PROGRESSO EM SUA CARREIRA



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Com base nesta amostra já podemos identificar uma provável uma ausência ou até mesmo uma necessária reestruturação nos planos de carreira que sejam mais vantajosos a estes servidores.

GRÁFICO 6 - COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AOS BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA OFERECE

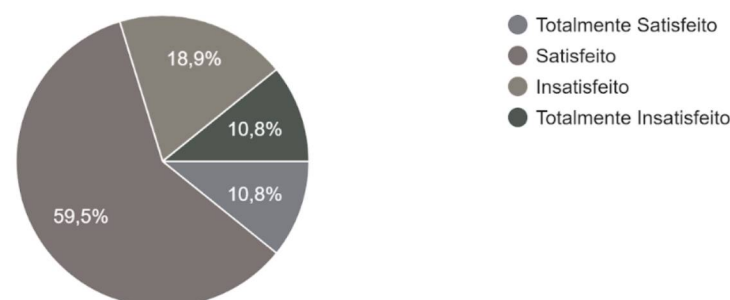


Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

No gráfico 6 podemos identificar a satisfação dos servidores com os benefícios que o órgão público oferece, o resultado demonstra que 62,2% da amostra está satisfeita com os benefícios, isto é, 23 servidores. Contudo não podemos ignorar os quase 40% sentem-se insatisfeito com esta situação.

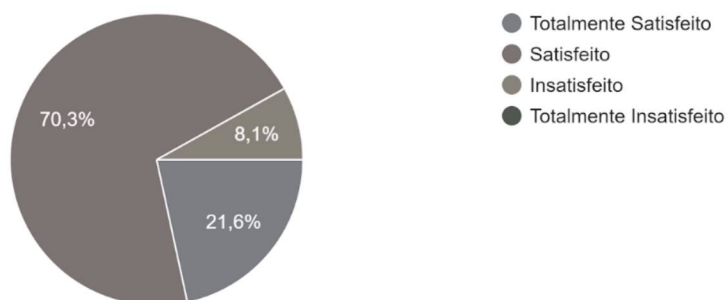
Os resultados exibidos nos gráficos 7, 8 e 9 tem uma relação direta com o ambiente de trabalho e as relações interpessoais.

GRÁFICO 7 - SEU AMBIENTE DE TRABALHO É AGRADÁVEL (ILUMINAÇÃO, CLIMATIZAÇÃO, RUÍDO)

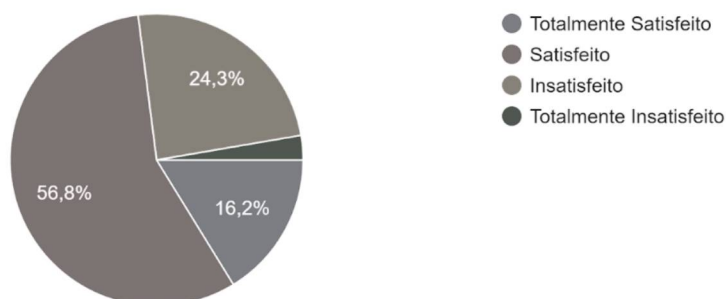


Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Como podemos observar a os gráficos, os fatores higiênicos conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg como condições físicas de trabalhos, relações interpessoais estão sendo atendidos. Contudo estes fatores por si só não garantem a motivação dos servidores na execução de suas atividades, apenas garantem as condições necessárias, mas não autossuficientes.

GRÁFICO 8 - VOCÊ POSSUI BOM RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS DE TRABALHO

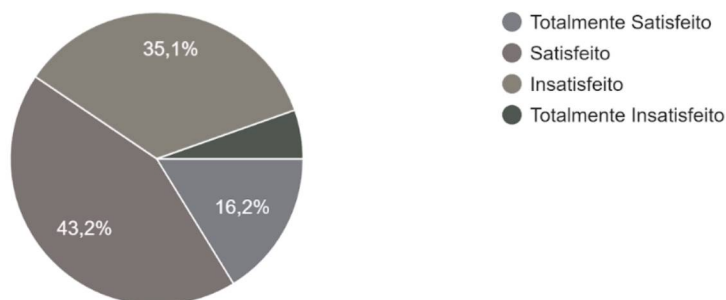
Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

GRÁFICO 9 - EXISTE COOPERAÇÃO MÚTUA COM SEUS COLEGAS DE TRABALHO

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

A questão representada pelo gráfico 10 trata da relação que o servidor tem com seu superior e em sua grande maioria 22 servidores, isto é, 59,4% do total da amostra contrariando o senso comum de que a cultura organizacional do serviço público é falha, no que diz respeito ao relacionamento com seu superior afetando negativamente o repasse de informações.

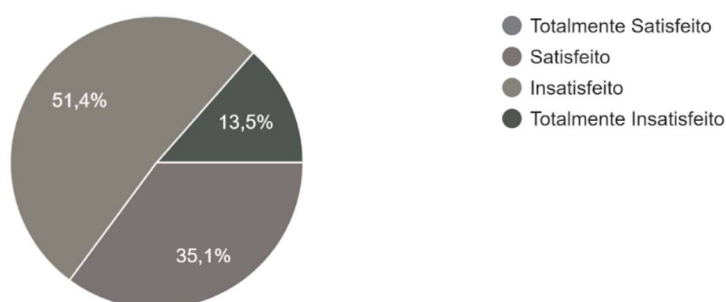
GRÁFICO 10 - SEU SUPERIOR LHE REPASSA TODAS AS INFORMAÇÕES E DECISÕES TOMADAS PELA EMPRESA E SEUS RESPECTIVOS SUPERIORES, QUE SEJAM PERTINENTES A EXECUÇÃO DE SUAS FUNÇÕES



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Os dados obtidos pelo gráfico 11 demonstram que 22 dos servidores estão insatisfeitos com a política de treinamentos e capacitações do órgão público isto representa 64,9% significando que este ponto não pode ser deixado de lado em uma futura política que vise motivar os servidores.

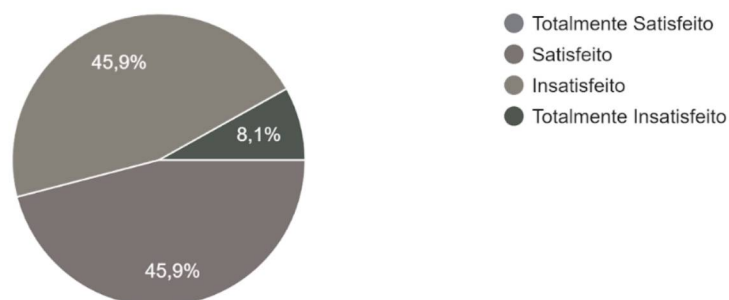
GRÁFICO 11 - EXISTEM PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTOS PERIÓDICOS PARA MELHORAR SEU DESEMPENHO NO TRABALHO



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Ao encontro da insatisfação registrada no gráfico anterior o gráfico 12 demonstra que grande parte dos servidores da amostra diante da afirmação entra a relação esforço recompensa percebem uma disparidade entre estes dois quesitos

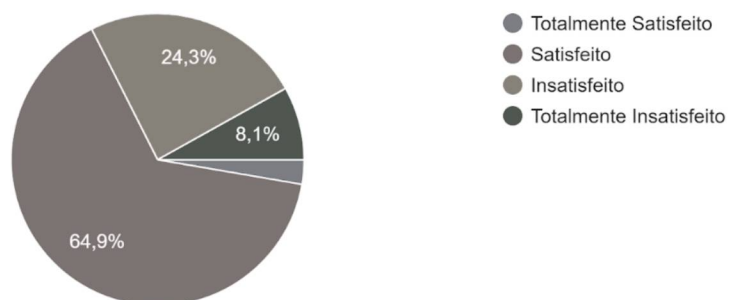
GRÁFICO 12 - COMO VOCÊ PERCEBE A RELAÇÃO ENTRE ESFORÇO E RECOMPENSA EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

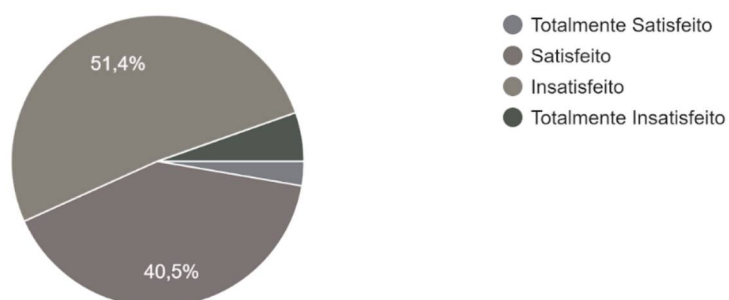
Este é um fato importante, por tratar-se de uma instituição pública e seus funcionários gozarem de uma certa estabilidade de a eles uma segurança a falta de recompensa nas atividades laborais tende a criar um cenário de estagnação

GRÁFICO 13 - VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM O CARGO QUE OCUPA NO ÓRGÃO PÚBLICO ATUAL



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

GRÁFICO 14 - VOCÊ SE SENTE REALIZADO E MOTIVADO EM SEU TRABALHO

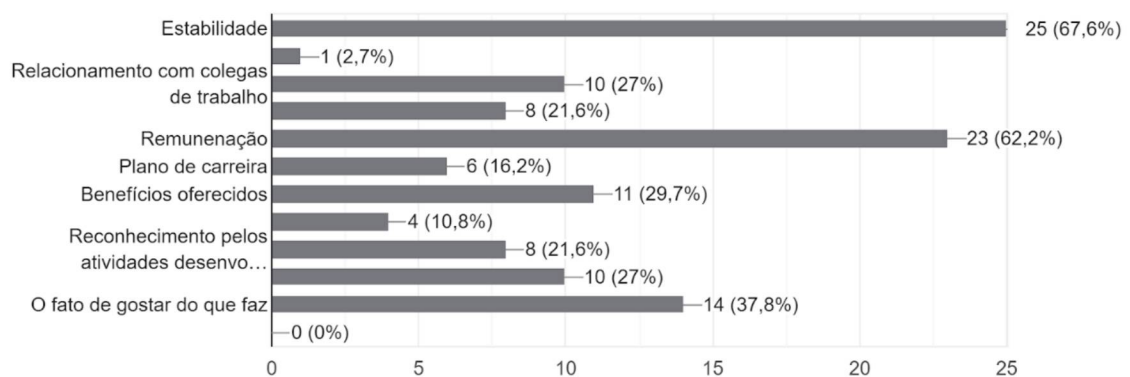


Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Podemos observar que mais da metade da amostra exibida no gráfico 13, 25 dos 37 servidores, isto é, 67,6% deles estão satisfeitos no cargo que ocupam, segundo Maslow trata-se da necessidade de auto realização.

A última questão objetiva formulada nesta pesquisa tem seu resultado exibido no gráfico 14, onde o servidor poderia avaliar sua auto motivação e a auto realização em seu no trabalho. O resultado por si só já demonstra um elevado grau de desmotivação, são 21 servidores do total da amostra de 37, se sentem desmotivados, representando 56,8%.

GRÁFICO 15 - ESCOLHA DENTRE AS OPÇÕES ABAIXO QUAIS FATORES INFLUENCIAM POSITIVAMENTE EM SUA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

Os dados observados no gráfico 15 representam os fatores que influenciam positivamente na motivação dos servidores dentre as opções fornecidas como trata-se de múltiplas escolhas como resposta os valores superam o total de 100%. Contudo representam os principais fatores motivadores cada servidor poderia indicar 03 fatores. Os fatores com maior ocorrência dentre as respostas são em primeiro lugar o fator estabilidade, em seguida o fator remuneração e por fim o fato de gostar do que faz.

Ao final, colocou-se que pergunta descritiva onde os servidores poderiam manifestar-se livremente sobre a seguinte questão: na sua opinião órgão público que você trabalha deveria investir em que para motivar os servidores.

Dentre as respostas houveram algumas considerações que mais surgiram nas respostas: Planos de Carreira, Treinamento e capacitação, Flexibilização de horários

de trabalho. Além destas respostas surgiram questões sobre melhoria da integração entre servidores, tratamento isonômico entre servidores do mesmo concurso.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Diante dos dados apresentados anteriormente verificamos que a falta de motivação dos servidores públicos do DTIC – Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná não se trata de um simples aumento na remuneração.

Ao analisar os dados observamos que o fator mais evidente de descontentamento é a falta de um plano de carreira mais adequado e um programa de capacitação continuada.

Sendo assim a proposta a ser apresentada a instituição é voltada a reestruturação do plano de carreira destes servidores criando uma progressão horizontal a fim de complementar os níveis verticais já existentes permitindo que estes servidores mantenham-se sempre motivados a percorrer esta nova escala de progressão, vinculando o avanço destes novos níveis a programas de capacitação e formação promovidos pela própria instituição ou por outras instituições públicas e ou privadas mediante a comprovação de cursos de aprimoramento e capacitação desde que atendam requisitos mínimos pré-estabelecidos na seguinte forma.

Programa de Progressão Por Capacitação Profissional:

A PCP – Progressão por Capacitação Profissional deve ser considerada como a mudança de nível de capacitação, esta progressão será decorrente da obtenção de certificado em programa de capacitação com carga horária mínima a ser definida, considerando um período de interstício de 18 meses e conforme carga horária estabelecida na TABELA 3.

Requisitos a serem atendidos.

-Ser servidor efetivo do lotado no DTIC do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná;

-Ter completado o interstício de 18 meses;

- Possuir a carga horária necessária para a referida progressão, conforme tabela abaixo.

TABELA 3 - PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Nível de Progressão	Nível de Capacitação	Carga horária de Capacitação
IAD-01	I	Exigência mínima do cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
	V	80 horas
IAD-02	I	Exigência mínima do cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	80 horas
	V	100 horas
IAD-03	I	Exigência mínima do cargo
	II	60 horas
	III	80 horas
	IV	100 horas
	V	120 horas
IAD-04	I	Exigência mínima do cargo
	II	80 horas
	III	100 horas
	IV	120 horas
	V	140 horas
IAD-05	I	Exigência mínima do cargo
	II	100 horas
	III	120 horas
	IV	140 horas
	V	160 horas

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados obtidos na pesquisa

4.1.1 Plano de implantação

Como trata-se de um órgão público que possui uma estrutura administrativa pré-definida em lei estadual, o plano de implantação terá início com a constituição de comissão mista entre sindicatos de representação de classes e representantes da administração a fim de propor estas alterações sugeridas na legislação atual.

Após o estudo preliminar de impacto orçamentário e demais alterações a proposta de alteração na reestruturação da carreira, o projeto deverá ser encaminhado à apreciação do pleno do tribunal de justiça para posterior aprovação e na sequência encaminhado à Assembleia Legislativa do Estado do Paraná para que seja transformado em Lei Estadual começando a valer a partir de sua publicação.

4.1.2 Recursos

A proposta apresentada não demanda materiais ou recursos financeiros específicos, sim requer empenho e dedicação desta comissão mista entre servidores,

sindicatos e a administração que será formada para discutir e auxiliar na implantação deste projeto. Portanto basicamente serão aplicados apenas recursos humanos na implementação desta proposta.

4.1.3 Resultados esperados

O resultado esperado é que os servidores se sintam novamente motivados dentro do ambiente organizacional com um novo plano de carreira que contempla diversos níveis possibilitando um perecimento profissional e financeiro. Espera-se ainda que cada servidor assuma sua responsabilidade e empenho em capacitar-se para exercer suas atividades da melhor forma e que assim possam melhorar a prestação jurisdicional.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O maior risco a se correr é efetivar as alterações propostas e mesmo assim não conseguir que os servidores se sintam efetivamente motivados e valorizados. Segundo Gil (2008, p. 209) [...] “aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixa-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motiva-las” [...]

Portanto será preciso avaliar a eficácia das ações tomadas a longo prazo realizando um acompanhamento individual do quadro funcional dos servidores e sua evolução ao longo do plano de carreira.

5 CONCLUSÃO

Atualmente um dos grandes desafios dos órgãos públicos é manter seus servidores motivados a realizar suas funções com excelência e zelo.

O objetivo deste projeto era analisar o estado atual de motivação dos servidores do DTIC - Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Através da pesquisa realizada pudemos analisar os dados coletados e comprovar a desmotivação de um grupo significativo de servidores.

Com a pesquisa foram levantadas as causas prováveis deste descontentamento em dois itens distintos, mas complementares entre si, a falta de um plano de carreira e a falta de qualificação continuada.

Conclui-se que as sugestões encaminhadas a empresa de criação de comissão mista para alteração da legislação a fim de criar um Plano de Carreira mais adequado às necessidades dos servidores e também a criação do programa de Progressão por Capacitação Profissional são de extrema relevância para motivação dos servidores, fazendo com que os mesmos se envolvam mais no processo decisório de formação de suas carreias dos quais são os principais interessados e mantendo os servidores motivados a se capacitarem constantemente melhorando assim o clima organizacional e por consequência uma efetiva melhora na prestação jurisdicional.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, CAPES: UAB, 2010.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público: Desafios e Reflexões**. Artigo 2012 Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em 27 Fev. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. Ed. São Paulo: Bookman, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**: 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e Execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**, 7. Ed. São paulo: Atlas, 2012

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** 9. Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.a

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário Especialização em Gestão Pública - UFPR.

Prezado(a) para subsidiar o Projeto de Pesquisa para conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, solicito sua contribuição voluntária e anônima em responder o questionário que segue. O referido tem como tema "A desmotivação dos servidores públicos na Administração".

As informações coletadas serão utilizadas para verificar a situação motivacional dos servidores públicos e serão tratadas com extremo sigilo, os resultados serão analisados, mas sua identificação não será divulgada. Dúvidas podem ser esclarecidas através do e-mail: rpaixao@gmail.com

*Obrigatório

IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL

Antes de responder as questões sobre o seu ambiente de trabalho, é necessário identificar seu perfil.

1. Idade? *

2. Sexo? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro: _____

3. Estado Civil? *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
- Casado/União Estável
- Separado/Divorciado
- Outro: _____

4. Escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio
- Ensino Superior Cursando
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação Cursando
- Pós Graduação Completo

Outro: _____

5. Tempo de trabalho no atual órgão público *

Marcar apenas uma oval.

- Até 3 anos
 3 a 6 anos
 7 anos ou mais

INFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Informações do seu ambiente de trabalho.

6. Qual o nível do cargo que você ocupa? *

Marcar apenas uma oval.

- Nível Técnico Nível
 Superior

7. Você se sente reconhecido pelo seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
 Satisfeito
 Insatisfeito
 Totalmente Insatisfeito

8. Você exerce alguma função remunerada? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

9. Seu salário é proporcional as atividades que você exerce? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
 Satisfeito
 Insatisfeito
 Totalmente Insatisfeito

10. Seu trabalho oferece oportunidades de progresso em sua carreira? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
 Satisfeito

- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

11. Como você se sente em relação aos benefícios que a empresa oferece? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

12. Seu ambiente de trabalho é agradável (iluminação, climatização, ruído)? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

13. Você possui bom relacionamento com seus colegas de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

14. Existe cooperação mútua com seus colegas de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

15. Seu superior lhe repassa todas as informações e decisões tomadas pela empresa e seus superiores, que sejam pertinentes a execução de suas funções? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

16. Existem programas de capacitação e treinamentos periódicos para melhorar seu desempenho no trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

17. Como você percebe a relação entre esforço e recompensa em seu ambiente de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

18. Você está satisfeito com o cargo que ocupa no órgão público atual? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

19. Você se sente realizado e motivado em seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Totalmente Insatisfeito

20. Escolha dentre as opções abaixo quais fatores influenciam positivamente em sua motivação para o trabalho (Marque apenas 3 opções). *

Marque todas que se aplicam.

- Estabilidade
- Status e prestígio do serviço público
- Relacionamento com colegas de trabalho
- Relacionamento com a chefia
- Remuneração

- Plano de carreira
- Benefícios oferecidos
- Incentivos ao aperfeiçoamento profissional
- Reconhecimento pelas atividades desenvolvidas
- Relevância para a sociedade do trabalho realizado O fato
- de gostar do que faz
- Nenhuma das opções interfere na minha motivação

21. Na sua opinião o órgão público que você trabalha deveria investir em que para motivar os servidores? *
