

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Autor: Cristiane Dornelles Remião Difini**

**Porto Alegre, 2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Cristiane Dornelles Remião Difini**

**Orientador: Professor Dr. José Luis Duarte Ribeiro**

**Dissertação de Mestrado Profissionalizante  
em Engenharia como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia – modalidade Profissionalizante  
– Ênfase Gerência de Serviços**

**Porto Alegre, 2002**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro**

Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof<sup>a</sup>. Helena Beatriz Bettella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Luiz Antônio Bressani**  
PPGEC/UFRGS

**Prof<sup>a</sup>. Marina Keiko Nakayama**  
PPGA/UFRGS

**Prof. Fernando Gonçalves Amaral**  
PPGEP/UFRGS

**"Sem um compromisso com o desenvolvimento de ativos humanos e uma clara compreensão de que o sustento do crescimento dos recursos humanos é uma tarefa difícil e penosa - mas que, em última análise, vale o esforço - a gerência precisa recorrer a receitas, modismos e outras "curas instantâneas".**

Douglas McGregor, *The Professional Manager*  
(apud HEIL; BENNIS; STEPHENS 2002, p.21)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pelo carinho, dedicação e esforço em me proporcionarem uma boa educação, através do ingresso em boas escolas e das oportunidades a mim concedidas.

Ao meu marido pelo amor, incentivo e compreensão da minha ausência em vários momentos, os quais foram dedicados ao estudo.

Ao Prof. Vilson João Batista que me incentivou a continuar os estudos e a ingressar no curso de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela acolhida e a oportunidade a mim concedida de estudar em um curso conceituado com professores extremamente qualificados.

Um agradecimento especial ao Prof. José Luis Duarte Ribeiro que com sabedoria e dedicação me orientou nesta pesquisa.

À Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFRGS pelo apoio e informação de dados sobre os técnico-administrativos.

Aos técnico-administrativos da Escola de Engenharia que foram a base de minha dissertação e sem a colaboração deles a dissertação não seria realizada.

À Direção da Escola de Engenharia que esteve sempre à disposição para discussão dos assuntos relacionados aos seus técnico-administrativos.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>11</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>12</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Comentários iniciais .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Tema e Justificativa do Tema.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Tema .....	15
1.2.2 Justificativa do tema .....	15
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	16
1.3.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.4 Metodologia.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Estrutura .....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 Limitações .....</b>	<b>19</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Considerações iniciais .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Satisfação no trabalho.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Motivação no trabalho .....</b>	<b>22</b>
2.3.1 Primeiros estudos sobre motivação .....	24
2.3.2 A Hierarquia das Necessidades de Abraham H. Maslow .....	24
2.3.3 A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg .....	25
2.3.4 A Teoria X e Y de Douglas McGregor.....	27
2.3.5 Teorias Contemporâneas de Motivação .....	28
2.3.5.1 A Teoria da Expectativa de Victor Vromm.....	28
2.3.5.2 A Teoria ERC de Clayton Alderfer .....	29
2.3.5.3 A Teoria de Necessidades de David McClelland .....	29

2.3.5.4	A Teoria de Avaliação Cognitiva .....	30
2.3.5.5	A Teoria de Determinação de Metas de Edwin Locke .....	30
2.3.5.6	A Teoria de Reforço .....	30
2.3.5.7	A Teoria da Equidade .....	31
2.3.5.8	A Motivação intrínseca, demais considerações .....	31
2.4	Satisfação e motivação em organizações públicas .....	32
2.5	Ações motivacionais .....	34
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Escola de Engenharia da UFRGS .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Perfil dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFRGS.....</b>	<b>38</b>
3.2.1	Considerações iniciais .....	38
3.2.2	Dados pessoais e socioeconomicos .....	40
3.2.3	História funcional .....	49
3.2.4	Satisfação, participação e integração .....	54
<b>3.3</b>	<b>Os fatores de trabalho mais importantes para os técnico-administrativos.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4</b>	<b>Plano de Gestão da Escola de Engenharia – Gestão 2000-2004 .....</b>	<b>67</b>
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO DA TEORIA MOTIVACIONAL NA ESCOLA DE ENGENHARIA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>Considerações iniciais .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise das Teorias Motivacionais.....</b>	<b>69</b>
<b>4.3</b>	<b>Elaboração do Plano de Ação .....</b>	<b>72</b>
4.3.1	Matriz Motivacional .....	72
4.3.2	Plano de Ação.....	74
<b>4.4</b>	<b>Avaliação do Potencial Motivacional do Plano de Ação .....</b>	<b>78</b>
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>85</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - A motivação no trabalho como produto de fatores individuais e conjunturais..	23
FIGURA 02 - Visões contrastantes da satisfação e da insatisfação .....	26
FIGURA 03 - Comparação entre os princípios gerenciais tradicionais e os adotados na gerência da qualidade total .....	33
FIGURA 04 - Distribuição de servidores por nível .....	40
FIGURA 05 - Sexo .....	41
FIGURA 06 - Local de nascimento.....	41
FIGURA 07 - Composição por idade .....	42
FIGURA 08 - Estado civil / situação conjugal .....	43
FIGURA 09 - Número de filhos .....	43
FIGURA 10 - Escolaridade .....	44
FIGURA 11 - Situação de moradia .....	45
FIGURA 12 - Número de moradores na residência .....	46
FIGURA 13 - Parentesco entre servidores ativos e inativos .....	46
FIGURA 14 - Outros rendimentos .....	47
FIGURA 15 - Outros rendimentos em relação aos da UFRGS .....	48
FIGURA 16 - Contribuição para a renda familiar .....	49
FIGURA 17 - Setor anterior de trabalho .....	49
FIGURA 18 - Relação das atividades desenvolvidas com o cargo ocupado - desvio de função .....	50
FIGURA 19 - Atitude frente ao desvio de função .....	51
FIGURA 20 - Relação entre formação e atividades desenvolvidas .....	51
FIGURA 21 - Modalidade de reenquadramento no PUCRCE.....	52
FIGURA 22 - Quantitativo de locais de exercício .....	52
FIGURA 23 - Interrupção de atividades por mais de três meses nos últimos cinco anos.....	53
FIGURA 24 - Tempo de exercício de FG/CD .....	54
FIGURA 25 - Participação em sindicatos e órgãos de representação.....	54
FIGURA 26 - Participação em mobilizações políticas e da categoria.....	55
FIGURA 27 - Participação em atividades de interesse cultural .....	55

FIGURA 28 - Participação em atividades recreativas e esportivas .....	56
FIGURA 29 - Participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão .....	57
FIGURA 30 - Participação em palestras, reuniões e seminários institucionais.....	58
FIGURA 31 - Participação em cursos de capacitação .....	58
FIGURA 32 - Atitude frente à situação da universidade e do setor público .....	59
FIGURA 33 - Expectativa de mudança na vida funcional com a autonomia .....	60
FIGURA 34 - Satisfação quanto à condição de servidor público federal.....	61
FIGURA 35 - Satisfação com o ambiente e condições de trabalho .....	61
FIGURA 36 - Satisfação com o ambiente e condições de trabalho onde exerce atividades....	62
FIGURA 37 - Matriz Motivacional dos técnico-administrativos.....	73
FIGURA 38 - Pareto Motivacional: técnico-administrativos.....	73
FIGURA 39 - Relações de causa e efeito, estabelecidas a partir da definição das principais ações motivacionais.....	80

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 01- Aplicação do questionário fechado aos técnico-administrativos.....	64
TABELA 02 - Fatores de infra-estrutura .....	64
TABELA 03 - Fatores de relações de trabalho .....	65
TABELA 04 - Fatores de aprendizado e crescimento.....	65
TABELA 05 - Fatores institucionais.....	66
TABELA 06 - Fatores de remuneração .....	66

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01- Detalhamento da ação referente à qualificação de funcionários.....	75
QUADRO 02- Detalhamento da ação referente à participação em projetos multidisciplinares.....	76
QUADRO 03- Detalhamento da ação referente à criação de um espaço para os funcionários.....	76
QUADRO 04- Detalhamento da ação treinamento às chefias .....	77
QUADRO 05- Detalhamento da ação referente à eleição de representantes departamentais.....	77

## RESUMO

A busca pela satisfação e motivação de uma categoria de funcionários públicos de uma instituição de ensino superior é o tema do presente trabalho, o qual aborda as seguintes questões: como motivar funcionários que estão com o seu salário defasado? Será que um reajuste salarial irá motivá-los? Ou há outros fatores que determinam a satisfação e motivação dos funcionários? Visando responder essas questões e elaborar um plano de ação que aumente a satisfação e motivação dos funcionários, o presente trabalho apresenta um estudo sobre a satisfação no trabalho e as principais teorias motivacionais. As particularidades de uma organização pública também são abordadas. O trabalho envolve um estudo aplicado, o qual inicia apresentando o perfil da categoria de funcionários públicos que será estudada: os técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Através de pesquisas, foi possível aprofundar o conhecimento relativo aos 116 funcionários da instituição, identificando o seu nível de satisfação e os fatores de trabalho que consideram mais importantes. A participação da Direção da Escola de Engenharia da UFRGS no estudo aplicado foi relevante, na medida em que foram estudadas as propostas contidas no Plano de Gestão 2001 - 2004 da Direção da Escola, que possuem potencial para afetar a satisfação e motivação dos seus funcionários. Finalizando o estudo aplicado, o plano de ação para motivar e satisfazer os funcionários da Escola de Engenharia da UFRGS foi apresentado e questionado com relação ao seu potencial motivacional.

## **ABSTRACT**

The quest for the satisfaction and motivation of public university employees is the main subject of this work, which addresses the following questions: How can the public employees be motivated in despite their low salaries? Is it reasonable to expect that a simple increase in their salaries will be enough to elevate their motivation? Are there other factors that determine their motivation and satisfaction? In order to answer these questions and to propose a plan to increase their level of satisfaction and motivation, this work presents a study on work satisfaction and the main related theories. The peculiarities of public organizations are also taken into account. Initially, this applied study presents the profile of the public employees under study – that is, the technical and management staff of the School of Engineering at the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). Based on this study, it was possible to gain a deeper knowledge on the 116 employees of this institution, identifying their level of satisfaction and the work aspects that they consider the most relevant. In this aspect, the contribution of the Board of Directors of the School of Engineering at UFRGS was important for allowing the study of their Action Plan 2001-2004, which has a great potential to affect the satisfaction and motivation of the employees. Finally, a plan of action to elevate the motivation and satisfaction of the School of Engineering at UFRGS is presented and evaluated with respect to its motivational capabilities.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Comentários iniciais

Estudos e pesquisas realizadas sobre o desempenho empresarial têm mostrado que um dos principais fatores determinantes para o sucesso das organizações é a satisfação dos seus clientes. Segundo Anderson e Fornell (1998), as empresas devem buscar sempre um aumento desta satisfação, com o intuito de fidelizar seus clientes e, posteriormente, garantir em longo prazo a lucratividade dos seus empreendimentos.

Na busca desta fidelização, muitas empresas estão preocupadas em otimizar fatores que influenciam a satisfação do cliente, tais como: a qualidade do produto, o preço, a qualidade do serviço prestado pelo funcionário e o estabelecimento da empresa. A busca contínua pela qualidade e o atendimento às demandas dos clientes têm demonstrado que são componentes obrigatórios para as empresas alcançarem resultados financeiros positivos.

Dentre estes fatores, um pode ser destacado como essencial, principalmente, para o setor de serviços: o serviço prestado pelo funcionário da empresa. O papel do funcionário é de grande relevância para o sucesso de uma organização. Conforme Heskett et al. (1994), a satisfação do funcionário influencia a satisfação do cliente; isto é, um funcionário satisfeito atenderá seu cliente com maior presteza e dedicação. Não é por acaso que atualmente as empresas estão investindo em seus recursos humanos, oferecendo treinamentos e buscando fatores que possam trazer motivação a sua equipe.

Empresas públicas também estão oferecendo a seus funcionários cursos de qualificação e garantindo suporte para a execução de suas atividades. No entanto, os serviços de Recursos Humanos de muitas empresas públicas estão aquém do atendimento oferecido pelas empresas privadas. No setor público, é comum deparar-se com reclamações de clientes, descontentes com os serviços prestados e de funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e salariais.

Tendo em vista a abrangência e relevância deste fato na nossa sociedade, o presente trabalho de conclusão propõe-se a abordar a satisfação e motivação dos clientes internos de uma organização pública. Para a realização deste trabalho será estudado o caso dos técnico-

administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EE/UFRGS).

## **1.2 Tema e Justificativa do Tema**

### **1.2.1 Tema**

O tema que norteia a presente dissertação é a satisfação e motivação dos funcionários de universidades públicas federais.

### **1.2.2 Justificativa do tema**

O intuito de satisfazer e motivar os funcionários de uma instituição, não visa somente a satisfação dos clientes e o atingimento de lucratividade e competitividade nas empresas. Esses fatores são extremamente importantes, mas também é fundamental destacar que a satisfação e motivação dos funcionários trarão primeiramente e, principalmente, benefícios a eles próprios.

Vários estudos têm mostrado que empregados que estão insatisfeitos com seus empregos são inclinados a ter mais contratempos com a saúde, desde dores de cabeça a doenças do coração. Algumas pesquisas até indicam que a satisfação no emprego é melhor predictor da expectativa de vida do que a condição física ou uso do tabaco (ROBBINS, 1999, p.102).

A categoria dos técnico-administrativos, lotados em universidades, a exemplo de funcionários de outras empresas públicas, tem sido beneficiada por políticas de recursos humanos. No entanto, muitos funcionários desta categoria encontram-se insatisfeitos nos seus locais de trabalho e, por conseguinte, não desempenham suas atividades com todo seu potencial, prestando um serviço de pouca qualidade ao seu cliente.

O baixo salário destes funcionários pode ser um dos motivos principais que ocasiona a insatisfação. Motivar funcionários que permaneceram a cerca de sete anos sem aumento<sup>1</sup>, sem dúvida é uma tarefa difícil e desafiadora. Este é o problema que conduziu a presente proposta de trabalho: a desmotivação dos funcionários da Escola de Engenharia da UFRGS.

Neste momento é importante conceituar os termos **satisfação** e **motivação**, de acordo com a definição que será utilizada neste trabalho. O termo satisfação é entendido como um

---

<sup>1</sup> Em janeiro de 2002, os funcionários receberam somente um aumento de 3,5%. Neste período, a GAE foi incorporada no vencimento básico, elevando um pouco o salário dos servidores.

contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito; envolvendo resultados já atingidos. A motivação, ao contrário, está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta. Para Spitzer (1998), no trabalho as pessoas motivadas tendem a ser felizes, mas pessoas felizes não são necessariamente motivadas.

Como hipótese, apresentamos que o reajuste salarial reivindicado<sup>2</sup> pelos funcionários não é o suficiente para motivá-los totalmente. Outros fatores determinam a satisfação e motivação e precisam ser considerados pela Direção da Instituição.

Assim sendo, deve haver uma preocupação relativa à satisfação e motivação dos clientes internos. A alta gerência deve gerar meios para motivar até aqueles funcionários satisfeitos. Os funcionários necessitam ser estimulados pelas chefias para que suas atividades sejam realizadas com mais dedicação, responsabilidade e rapidez. Conforme citado anteriormente, a preocupação com os técnico-administrativos da Escola de Engenharia, além de valorizá-los, trará benefícios aos clientes desta instituição, que são os alunos, professores, pesquisadores, as empresas e a comunidade em geral.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Este trabalho pretende elaborar um plano de ação que possa aumentar a satisfação e motivação dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFRGS.

O plano de ação será elaborado considerando tanto as necessidades dos funcionários da Escola de Engenharia quanto das metas propostas pela Direção da Unidade com vistas a beneficiar seus funcionários.

Além disso, o plano de ação também deverá atender aos princípios das teorias motivacionais que serão apresentados na presente dissertação.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

O referido estudo propõe-se a alcançar os seguintes objetivos específicos:

---

<sup>2</sup> Os funcionários públicos federais calculam em 75,48% a defasagem salarial (ADVERSO, junho de 2001).

- a) levantamento do perfil dos técnico-administrativos da EE/UFRGS;
- b) avaliação do nível de satisfação dos técnico-administrativos;
- c) definição das necessidades e desejos dos técnico-administrativos;
- d) identificação das propostas elaboradas pela Direção da Escola de Engenharia que possam influenciar a motivação e satisfação dos técnico-administrativos;
- e) definição de estratégias e um plano de ação para aumentar a satisfação e motivação dos técnico-administrativos;
- f) avaliação do potencial motivacional do plano de ação.

## **1.4 Metodologia**

Inicialmente, após a definição dos objetivos da pesquisa, realizar-se-á um levantamento teórico sobre os temas satisfação e motivação de funcionários.

A seguir, na busca da identificação do perfil dos funcionários da Escola de Engenharia da UFRGS, será realizada uma pesquisa de opinião, através da aplicação de questionários junto aos 116 técnico-administrativos. Ao traçar o perfil destes funcionários, será feita uma comparação com o perfil dos técnico-administrativos da UFRGS, traçado em 1999, que inclui as respostas dos funcionários da Escola de Engenharia, naquele período.

Na seqüência, aplicar-se-á aos técnico-administrativos um questionário aberto sobre satisfação e motivação no trabalho. Após a aplicação deste questionário, elaborar-se-á um questionário fechado sobre os fatores de trabalho que os funcionários consideram mais importantes.

A partir dos resultados desse estudo e baseado nas teorias motivacionais, serão identificadas as necessidades e desejos declarados pelos técnico-administrativos. Serão apresentadas também as propostas elaboradas pela Direção da Escola de Engenharia, que possuem potencial para afetar a satisfação e a motivação dos funcionários.

Posteriormente serão analisadas quatro teorias motivacionais no ambiente organizacional da Escola de Engenharia da UFRGS. Este estudo, auxiliará, juntamente com as pesquisas realizadas, na elaboração de um plano de ação que possa aumentar a satisfação e motivação dos funcionários técnico-administrativos.

Finalizando o trabalho, será feita uma avaliação do plano de ação, com o intuito de verificar se a proposta apresentada atende aos preceitos teóricos para satisfazer e motivar o corpo funcional.

## **1.5 Estrutura**

O primeiro capítulo apresenta o tema, o problema a ser pesquisado, os objetivos e as diretrizes que norteiam todo o estudo a ser desenvolvido.

A seguir, no Capítulo 2, será feita uma análise teórica sobre o tema satisfação de clientes. Neste capítulo serão apresentadas as teorias existentes sobre motivação no trabalho.

No Capítulo 3, será apresentada a Escola de Engenharia da UFRGS, identificando sua estrutura organizacional e sua função. Neste capítulo, é demonstrado o perfil dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia, bem como a realização de um estudo comparativo com uma pesquisa realizada, em 1999, pelo Setor de Recursos Humanos da UFRGS, para definição do perfil dos funcionários da UFRGS. Nesta etapa será possível fazer uma avaliação do nível de satisfação dos funcionários.

Ainda no capítulo 3, será aplicado aos funcionários um questionário aberto com o intuito de elencar os fatores de trabalho que trazem satisfação e motivação aos funcionários. Serão identificados, posteriormente com o questionário fechado, em grau de importância, os fatores de trabalho eleitos pelos funcionários. Além disso, serão apresentadas as propostas da Direção da Escola que possuam potencial para satisfazer e motivar os funcionários.

No capítulo 4, serão identificadas algumas teorias motivacionais, aplicando-as à realidade organizacional da Escola de Engenharia da UFRGS. Esta análise será relevante e dará suporte para ser apresentado um plano de ação que aumente o grau de satisfação e motivação dos servidores da EE. Este plano será avaliado em relação ao seu potencial motivacional.

No Capítulo 5 serão apresentadas as conclusões do trabalho, bem como sugestões de estudos futuros sobre o tema pesquisado.

No final do presente estudo, encontram-se o referencial bibliográfico e os anexos. Nesse último, são apresentados dados institucionais da Escola de Engenharia da UFRGS e os resultados das pesquisas realizadas com os técnico-administrativos.

## **1.6 Limitações**

O fato da autora do trabalho fazer parte da população pesquisada pode influenciar alguns resultados obtidos na pesquisa, dado que a mesma possui opiniões formadas sobre determinados assuntos. Além disso, a sua participação ativa na aplicação dos questionários, pode constranger alguns colegas de trabalho que podem omitir algumas informações.

Na análise da satisfação e motivação de clientes internos, o presente trabalho limitou-se a realizar um estudo de caso somente dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia. Apesar da existência e importância de outras categorias caracterizadas como clientes internos (professores, bolsistas e funcionários contratados), este trabalho não se deteve em pesquisá-los devido à abrangência a ser dada e o cumprimento ao objetivo apresentado inicialmente.

Com relação à utilização de bibliografias, cabe ressaltar a dificuldade em adquirir obras sobre satisfação e motivação direcionadas ao setor público.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Considerações iniciais**

Neste capítulo será abordado, primeiramente, a importância da satisfação e motivação no trabalho. Conforme exposto no capítulo 1, um funcionário satisfeito é condição preponderante para o sucesso de uma empresa. Ele estará bem consigo mesmo e terá condições para atender seus clientes com mais dedicação e qualidade.

A seguir, serão apresentados os estudos realizados sobre motivação no trabalho. Serão abordadas as principais teorias existentes sobre o tema, sendo expostos os trabalhos de diversos autores.

O estudo da satisfação e motivação é pertinente, pois são fatores ligados diretamente à qualidade no serviço. Possuem significados distintos, mas caminham na mesma direção.

Serão estudadas, posteriormente, as particularidades das organizações públicas, apresentando a importância da satisfação e motivação para os funcionários destas instituições.

No final deste capítulo, identificar-se-á dez ações motivacionais que expressam o que foi exposto sobre o estudo da satisfação e motivação.

### **2.2 Satisfação no trabalho**

A satisfação consiste no contentamento de algo desejável que realizou-se. A importância da satisfação no trabalho é um tema que vem sendo amplamente estudado nos últimos anos. Segundo Marras (2001, p.31), “o desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores”.

O funcionário satisfeito está mais propenso a não faltar no trabalho, a não assumir comportamentos destrutivos e a ter uma saúde melhor do que um funcionário insatisfeito (ROBBINS, 1999).

Mas quais os fatores que determinam a satisfação no trabalho?

Segundo Robbins (1999) os fatores que determinam a satisfação no trabalho são: trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições de trabalho apoiadoras e

colegas que dêem apoio. Neste último, é importante destacar o comportamento do chefe como um grande determinante da satisfação.

Outro fator apontado é a existência de uma boa personalidade, de um indivíduo que esteja ajustado em seu cargo. Para Robbins (1999), pessoas com tipos de personalidade congruentes com suas escolhas de profissão tornam-se mais satisfeitas. Além disso, alguns estudos e pesquisas<sup>3</sup> indicam que uma porção significativa da satisfação de algumas pessoas é determinada geneticamente.

Conforme Koontz (1987) é importante destacar que tornar um cargo desafiador e significativo não é tão fácil para atividades que exigem níveis reduzidos de qualificação. Geralmente estes funcionários buscam salário e segurança no emprego. Segundo o autor, para enriquecer um cargo de maneira eficaz deve-se compreender melhor o que os empregados desejam e não impor determinadas atividades ao cargo.

Heil, Bennis e Stephens (2002) ressaltam também a importância na valorização dos cargos. Entretanto, segundo os autores, as funções e descrições de cargo, criadas pelas empresas, fazem sentido do ponto de vista da eficiência, mas pouco contribuem em termos de satisfação das necessidades de aprendizado, crescimento e desafio das pessoas.

Segundo Sherman (1961), manter um funcionário com poucas qualificações para o cargo que ocupa poderá torná-lo inseguro, insatisfeito e frustrado por não fazer o que não é capaz. Neste caso, conforme afirmam Heil, Bennis e Stephens (2002), a responsabilidade dada a estes funcionários resultará em um efeito contrário, aumentando ainda mais a insatisfação no trabalho.

Sherman (1961) ainda apresenta o caso dos funcionários que possuem qualificação excessiva para o cargo que ocupam. Para estes, a insatisfação é resultado do desperdício de suas qualificações profissionais.

Forsyth (1998) reforça que um trabalho tedioso pode ser mais atraente se a comunicação na empresa for boa, se as pessoas souberem seu papel no conjunto global e que sua contribuição é importante e valorizada.

---

<sup>3</sup> Ver SEGAL, "Genetic influences on job satisfaction: a reply to cropanzano and james", Journal of applied psychology, february 1992, pp 89-93.

## 2.3 Motivação no trabalho

A motivação no trabalho é um tema muito estudado por autores de diversas áreas, tais como a psicologia, administração e sociologia. Empresários também estão preocupados com a motivação de seus funcionários, com o intuito destes alcançarem mais dedicação e maior produtividade nas suas funções. Marras (2001) ressalta a importância da motivação na produtividade, apresentando uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, com 5000 empresas (ver ANEXO B-1):

A pesquisa mostra que a produtividade total (100%) se atinge através de dois fatores: o desenvolvimento tecnológico (20%) e o desempenho do trabalhador (80%). O desempenho total do trabalhador (100%), por sua vez, depende de sua capacidade (30%) e de sua motivação (70%) (MARRAS 2001, p.284).

No entanto, o que vem a ser motivação? Originado na psicologia, o termo “motivação” diz respeito à compreensão dos motivos e fatores que conduzem a determinado comportamento (TARRAGÔ, 1999). Ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta.

Havendo estudos já realizados no início do século XX, o estudo pela motivação no trabalho não cessou, pelo contrário, vem surgindo cada vez mais o interesse pelo tema. Além de sofrer influências por fatores sociais, políticos e econômicos de nossa sociedade, a motivação do funcionário destaca-se nas literaturas como primordial para a manutenção de uma boa qualidade de vida no trabalho.

Lévy-Leboyer (1994, p.47) afirma que a motivação mudou de alvo:

As mesmas coisas não motivam mais as mesmas pessoas. Aqueles que eram muito motivados por sua vida profissional desinteressaram-se dela em proveito de atividades fora do trabalho e outros – como as mulheres- que procuram em outros lugares seu principal centro de interesse e sua identidade, estão motivados, mais que antes, pelo trabalho e pela vida ativa.

Um segundo grupo de interpretações, caracteriza a desmotivação como uma crise de valores. Para estes, não são as pessoas que modificaram-se; e sim o ambiente cultural e as bases éticas do comportamento.

Para Kondo (1994) a medida que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam, a motivação torna-se mais complexa; isto é, o valor do dinheiro em relação ao trabalho decresce rapidamente.

Neste item, serão apresentados os principais estudos realizados sobre motivação no trabalho, identificando os fatores que cada autor elege como fonte de motivação. Desde já é importante considerar as afirmativas de:

a) Cofer e Appley<sup>4</sup> (apud BERGAMINI, 1990b, p.114): “Fica claro que uma psicologia compreensiva e definitiva sobre motivação não existe”;

b) Bergamini (1997, p.26): “O estudo da motivação é muito complexo; existem muitas razões que explicam uma simples ação”;

c) Coopers e Lybrand (1996, p.97):

É difícil compreender a motivação do homem no trabalho, pois os fatores de satisfação variam de organização para organização, de indivíduo para indivíduo e mesmo para um indivíduo, a intensidade das necessidades e preferências por fatores de satisfação variam ao longo do tempo.

Aquino (1980, p. 244) apresenta de maneira resumida os principais fatores, que são a fonte de sinergia motivacional:

A motivação no trabalho não é abstrata e tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo (ver Figura 1). A motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que permite a realização das tarefas do cargo e do pleno potencial do indivíduo.

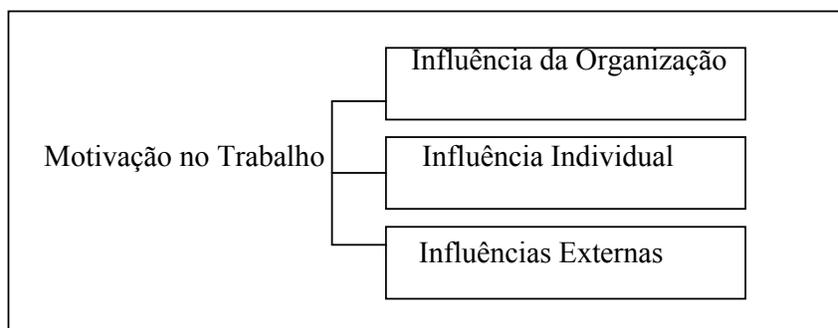


FIGURA 1 – A motivação no trabalho como produto de fatores individuais e conjunturais.  
Fonte: Aquino, 1980, p.245

<sup>4</sup> COFER, C. N. e APPLEBY, M.H. Motivation: theory and research. New York, John Wiley e Sons, 1964. p.808.

### **2.3.1 Primeiros estudos sobre motivação**

Antes da Revolução Industrial acreditava-se que o uso de punições era a melhor maneira para motivar uma pessoa.

Aos poucos este pensamento foi sendo substituído pelo pensamento da chamada Escola de Administração Científica que, desde o seus primórdios, já pesquisava os aspectos motivacionais, uma vez que a atividade do operário era a sua principal preocupação. Em 1900, Taylor, baseando-se em fatores econômicos, iniciou a discussão sobre motivação, assumindo que o dinheiro era o maior motivador.

Porém, segundo Drucker<sup>5</sup> (apud BERGAMINI,1997a, p.21) “os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas”. Assim, no final da década de 20, surge uma nova filosofia administrativa, a Escola de Relações Humanas. Elton Mayo, através de pesquisas realizadas, afirmou que o comportamento social passa a ser a melhor maneira de motivar os funcionários. Procurou-se demonstrar a eles a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A união e convivência entre colegas geram benefícios para o grupo: como a satisfação no trabalho, apoio social dentro do grupo, baixa rotatividade e ausências.

### **2.3.2 A Hierarquia das Necessidades de Abraham H. Maslow**

Afirmando que o dinheiro é uma pequena parcela para motivar o funcionário, o psicólogo americano, Maslow<sup>6</sup> (apud KWASNICKA, 1995), apresenta sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, com a publicação do seu livro *Motivação e Personalidade*, em 1954, predizendo que o ser humano satisfaz suas necessidades através de uma seqüência lógica. Para o autor, há cinco necessidades básicas ordenadas em uma hierarquia:

- a) As necessidades físicas ou impulsos básicos de sobrevivência. Representam o primeiro nível da hierarquia. Caracterizam-se pela necessidade de alimentação, água, abrigo, vestuário, sono e satisfação sexual.
  
- b) As necessidades de se sentir seguro e livre de ameaças. Satisfeitas as necessidades

---

<sup>5</sup> DRUCKER, P. O fator humano e desempenho. São Paulo: Pioneira, 1991.

<sup>6</sup> A. MASLOW. *Motivation and Personality*. Nova York: Harper e Brothers, 1954.

fisiológicas, busca-se a necessidade de proteção. O indivíduo, no trabalho, procura a permanência e a segurança no emprego.

c) Necessidades de afiliação ou aceitação. Refere-se à aceitação no grupo, à participação, interação com demais pessoas.

d) Necessidades de estima. O indivíduo deseja ser estimado tanto por si mesmo quanto por outras pessoas. A frustração dessa necessidade leva a sentimentos de fraqueza e dependência.

e) Necessidade de auto-realização. Considerada como o último nível de sua hierarquia, esta necessidade diferencia-se das demais por ser insaciável. É a busca constante do homem em maximizar seu potencial e realizar alguma coisa.

Maslow (apud KOONTZ 1987, p.140) concluía que: “quando um conjunto de necessidades era satisfeito, este tipo de necessidade deixava de ser um motivador”. Esta lista de necessidades é comum a todas as pessoas, porém as razões de trabalhar e fazer esforços variam de pessoa para pessoa.

Estas cinco necessidades foram divididas em necessidades de baixa e de alta ordem. Segundo Maslow (apud KOONTZ 1987, p.140), as necessidades fisiológicas e de segurança caracterizam-se por necessidades de baixa ordem e as necessidades sociais, de estima e auto-realização como as de alta ordem. Estas últimas são satisfeitas internamente e, as de baixa ordem, satisfeitas externamente.

### **2.3.3 A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**

Herzberg<sup>7</sup> (apud AQUINO 1984) baseou-se na Teoria das Necessidades de Maslow que, em 1959, estudou os efeitos motivacionais na satisfação dessas necessidades, criando a Teoria dos Dois Fatores.

Herzberg (apud AQUINO 1984), em seu livro *Motivação para o Trabalho*, classificou os estímulos para o trabalho em duas categorias: os fatores higiênicos e motivacionais.

---

<sup>7</sup> F. HERSBERG, B. MAUSNER, and B.SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959.

Os fatores higiênicos estão voltados para suprir as necessidades básicas de natureza material e fisiológica; tais como salário, segurança no trabalho, benefícios e clima organizacional. No momento que o indivíduo supera suas necessidades básicas, ele procura atender seus estímulos motivacionais, que são a realização profissional, reconhecimento, participação, responsabilidade e progresso pessoal.

Herzberg (apud ROBBINS, 1999) fazendo um estudo aprofundado sobre satisfação e motivação, considera que os fatores higiênicos afetam a insatisfação, enquanto os motivacionais afetam a satisfação (Fig. 2). Isto é, poderá haver um estado de insatisfação caso fatores tais como salário e clima organizacional não estejam adequados; mas se estes os estiverem, não haverá um estado de satisfação e sim de nenhuma insatisfação. Todavia, haverá um aumento da satisfação quando, por exemplo, um funcionário obter uma promoção no trabalho.

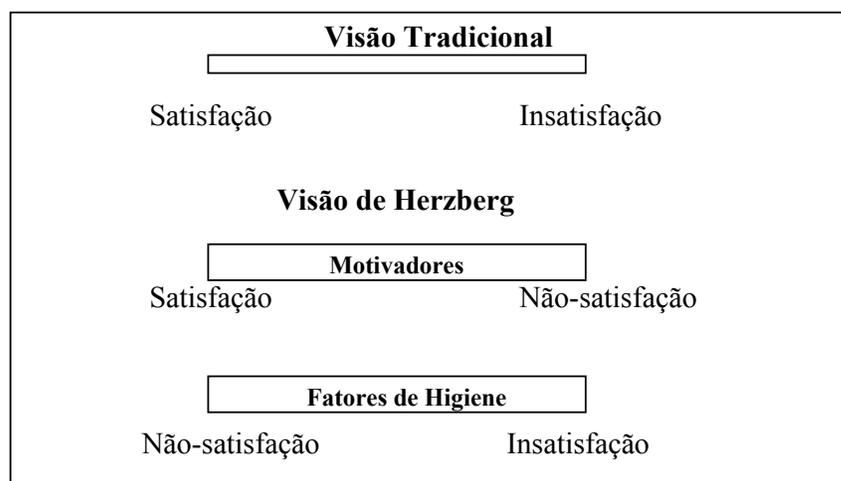


FIGURA 2 – Visões contrastantes da satisfação e da insatisfação.  
Fonte: Robbins, 1999, p.112.

Bergamini (1990, p.124) reforça a Teoria dos Dois Fatores com a seguinte conclusão: “Isto esclarece porque muitas das iniciativas tomadas pelas empresas tidas como medidas *em prol do empregado* não surtiram efeitos tão benéficos como era de se esperar. Estava garantindo apenas fatores higiênicos e isso não é propiciar motivação”.

Herzberg (apud AQUINO 1984) identificou as pessoas em diferentes tipos e estilos motivacionais. Há indivíduos que “procuram manutenção”. Estes valorizam fortemente elementos tais como vantagens adicionais, pagamento, segurança e colegas. Em contrapartida, há pessoas classificadas como tipos que “procuram motivação”. São pessoas voltadas

essencialmente na sua realização e crescimento profissional. Estas são muito tolerantes a fatores ambientais pobres.

No entanto, segundo Maximiano (2000, p. 361):

Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material (representada pela presença dos fatores extrínsecos). Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador.

### **2.3.4 A Teoria X e Y de Douglas McGregor**

McGregor<sup>8</sup> (apud MARRAS, 2001), psicólogo americano, complementando a teoria de Maslow sobre a existência de necessidades humanas, publicou "O Lado Humano da Empresa" apresentando a Teoria X e Y. Segundo esta teoria, há duas posições filosóficas sobre os trabalhadores: concepções deformadas a respeito da natureza do trabalhador (Teoria X) e concepções positivas sobre o trabalhador (Teoria Y).

Assim, segundo esta teoria, um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Desse modo, eles devem ser controlados ou ameaçados para atingirem metas. Segundo a teoria, o trabalhador X, possuindo pouca ambição, coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho.

O trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, na busca de responsabilidade, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados.

A teoria de McGregor é importante tendo em vista que aborda os relacionamentos entre gerente e trabalhador numa empresa. Segundo a classificação de Maslow, McGregor (apud ROBBINS 1999) identifica que a Teoria X supõe que as necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos e na Teoria Y, as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos.

---

<sup>8</sup> MCGREGOR. The human side of enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960.

### 2.3.5 Teorias Contemporâneas de Motivação

A Teoria de Hierarquia de Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores foram a base para o surgimento das teorias contemporâneas sobre motivação do empregado.

Elas caracterizam-se contemporâneas, não por terem sido escritas recentemente; mas, porque são utilizadas atualmente para explicar a motivação dos funcionários. Muitas destas teorias são complementares, possuindo abordagens diferentes.

#### 2.3.5.1 A Teoria da Expectativa de Victor Vromm

Baseando-se na Teoria da Hierarquia de Necessidades, de Maslow, e na Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, o psicólogo americano Vromm<sup>9</sup> (apud KOONTZ et al., 1987) formulou sua Teoria da Expectativa. Segundo Vromm (apud KOONTZ et al. 1987, p.145), o elemento essencial desta teoria é de que as pessoas serão motivadas a fazer coisas para alcançar alguma meta na medida em que esperarem que certas ações, de sua parte, as ajudem a alcançar a meta”. Martinho Lutero já observava séculos atrás, citando: “tudo que é feito no mundo é feito com base na esperança”.

Vromm (apud MAITLAND, 2000) utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de desejo em particular: um alto nível de valência indicava um desejo forte, agindo como motivador. Já um nível de valência baixo, representava que o desejo tinha menor importância para a pessoa, isto é, o trabalhador não estaria tão motivado, desempenhando suas atividades com menos afinco. Assim sendo, a Teoria de Vromm pode ser representada pela seguinte fórmula:

$$\text{Força} = \text{valência} \times \text{expectativa}$$

na qual, **força** é a intensidade da motivação de uma pessoa, **valência** é a intensidade da preferência de um indivíduo por um resultado e **expectativa** é a probabilidade de que uma determinada ação leve a um resultado desejado.

O funcionário estará motivado a empregar um alto nível de esforço se acreditar que este esforço será avaliado como um bom desempenho, levando a recompensas

---

<sup>9</sup> Victor Vroom. Work and Motivation. Nova York: John Wiley e Sons, Inc., 1964.

organizacionais (por exemplo, um aumento de salário ou uma promoção) e, por conseguinte, a satisfação das metas pessoais do empregado.

É importante destacar a existência de uma grande maioria de funcionários que por possuírem uma baixa qualificação, não acreditam ser capazes de realizar certas ações. Segundo Lévy-Leboyer (1994, p. 66), “a motivação está minada por uma falta de confiança em si, de confiança na eficácia dos seus esforços”.

### **2.3.5.2 A Teoria ERC de Clayton Alderfer**

Partindo da Teoria da Hierarquia de Necessidades, Alderfer<sup>10</sup> (apud ROBBINS, 1999) elaborou a Teoria ERC, predizendo que há três grupos de necessidades centrais: existência, relacionamento e crescimento.

O grupo de existência inclui as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. O grupo de relacionamento corresponde às necessidades sociais e de estima. E o de crescimento relaciona-se às necessidades de auto-realização.

Nesta teoria, ao contrário da teoria de Maslow, o indivíduo pode ter mais de uma necessidade ao mesmo tempo. Não há aquela hierarquia rígida de necessidades, na qual o empregado só suprirá sua necessidade de segurança, se já satisfizer suas necessidades fisiológicas. Além disso, segundo Alderfer (apud ROBBINS, 1999), quando o indivíduo não consegue satisfazer-se com um nível de necessidade, ele regride, procurando elevar uma necessidade de nível mais baixo, ou seja, se o funcionário não consegue uma boa interação social, ele buscará obter mais dinheiro ou melhores condições de trabalho.

### **2.3.5.3 A Teoria de Necessidades de David McClelland**

McClelland<sup>11</sup> (apud KOONTZ et al., 1987), baseando-se também na hierarquia das necessidades de Maslow, contribuiu para o estudo da motivação identificando três tipos de necessidades motivadoras básicas: a de realização, a de afiliação e a necessidade de poder .

---

<sup>10</sup> C.P. ALDERFER. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, may 1969 - 142-75.

<sup>11</sup> McCLELLAND. *The Achievement Motive*. Nova York, Appleton-Century-Crofts, 1953, *Studies in Motivation*. Nova York, Appleton-Century-Crofts, 1955; *The Achieving Society*; Princeton, N.J.:D. Van Nostrand Company, Inc., 1961.

Segundo McClelland (apud KOONTZ et al., 1987), estas necessidades são manifestadas com o decorrer do tempo e os tipos de trabalhos são correspondentes a cada perfil, sendo que uns dão mais ênfase a relacionamentos interpessoais, outros à obtenção de maior responsabilidade e, demais, à busca de influência e controle.

#### **2.3.5.4 A Teoria de Avaliação Cognitiva**

Surgida no final dos anos 60, esta teoria tem como principais implicações a maneira pelo qual os funcionários são remunerados nas empresas. Tinha-se, entre os estudiosos sobre motivação, o pensamento de que os motivadores intrínsecos (tais como responsabilidade e realizações) eram independentes dos motivadores extrínsecos (salário e condições de trabalho).

A Teoria de Avaliação Cognitiva sugere o oposto. Deci<sup>12</sup> (apud VIEIRA et al., 1999), em 1975, apresentou a teoria, afirmando que quando um funcionário recebe recompensas extrínsecas, tais como dinheiro, ele tende a diminuir seu interesse intrínseco na tarefa que está executando.

#### **2.3.5.5 A Teoria de Determinação de Metas de Edwin Locke**

No final da década de 60, Locke<sup>13</sup> (apud ROBBINS, 1999) propôs que a principal fonte de motivação no trabalho é a intenção de trabalhar em direção a uma meta. A meta estabelece qual é a atividade do funcionário a ser realizada e o esforço a ser empregado.

Segundo Locke (apud ROBBINS, 1999), metas difíceis quando aceitas possuem um melhor desempenho do que metas fáceis quando impostas. Nesta teoria, os funcionários desempenham melhor suas atividades quando recebem *feedback* de seus chefes. Este é importante, pois os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que eles fizeram e o que desejam fazer.

#### **2.3.5.6 A Teoria de Reforço**

Opondo-se filosoficamente à Teoria de Determinação de Metas, que argumenta que os atos são realizados pelos propósitos dos indivíduos, a Teoria do Reforço propõe que a causa

---

<sup>12</sup> DECI, E. L. Intrinsic motivation. New York: Plenum Press, 1975.

<sup>13</sup> E.A.LOCKE. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational behavior and human performance, may 1968, p. 157-89.

dos atos deve-se a fatores ambientais. Isto é, a teoria ignora o estado interior do indivíduo e detém-se no seu comportamento.

A Teoria do Reforço é contestado por alguns autores como teoria motivacional. Segundo Steers e Porter<sup>14</sup> (apud BERGAMINI, 1997), esta teoria não é uma teoria sobre motivação, pois ela não diz respeito àquilo que energiza ou inicia o comportamento.

### **2.3.5.7 A Teoria da Eqüidade**

A Teoria da Eqüidade propõe que a motivação de um indivíduo está relacionada às comparações que ele faz de insumos e resultados de seus trabalhos relativos aos de outros indivíduos.

O trabalhador percebe o que recebeu de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que embutiu nele (insumos). Ao comparar sua proporção resultados-insumos com a proporção de outros indivíduos, o empregado pode chegar a três percepções: a) se a proporção resultados-insumos do trabalhador for equivalente a de indivíduos que considera relevante para a comparação, este trabalhador perceberá um estado de eqüidade. b) se a proporção resultados-insumos for maior, o empregado verificará um estado de injustiça, tendo em vista que está super-recompensado. c) se a proporção resultados-insumos for menor, ele perceberá também um estado de injustiça, pois está sub-recompensado (ROBBINS, 1999).

Segundo a Teoria da Eqüidade, este estado de injustiça proporciona ao indivíduo a motivação de fazer alguma coisa para corrigi-la. Ao perceber esta injustiça, o empregado pode: não se esforçar mais em suas atividades funcionais, distorcer percepções de si mesmo, distorcer percepções dos outros, mudar seus resultados, escolher uma referência diferente ou mudar de setor ou emprego.

### **2.3.5.8 A Motivação intrínseca, demais considerações**

Earnest R. Archer<sup>15</sup> (apud BERGAMINI et al., 1997, p.24-46) em seu artigo Mito da Motivação, publicado em 1978, afirma que uma pessoa não pode motivar outra. “A motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

---

<sup>14</sup> STEERS, R. PORTER, L. Motivation and work behavior. New York: McGraw-Hill, 1983.

<sup>15</sup> ARCHER, E.R. The Myth of Motivation. The Personnel Administrator, USA, dezembro, 1978.

Segundo Archer (apud BERGAMINI et al., 1997, p.24-46), o que proporciona a motivação são as necessidades humanas (por exemplo, a sede) e não o fator de satisfação (exemplo, a água). Esta distorção existente entre alguns teóricos de que **necessidades e fatores de satisfação** são semelhantes, podem levar a falsos juízos de que os motivadores tem origem no ambiente; e portanto, depende de fatores extrínsecos.

Enfatizando a diferenciação entre **satisfação e motivação**, em seu artigo Archer (apud Bergamini et al, 1997, p.24-46) relata que o efeito de um fator de satisfação é apenas diminuir a tensão da necessidade, através da elevação do nível de satisfação, e não a elevação da motivação. Na realidade, segundo ele, “quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o nível de satisfação associado com a necessidade em questão. Spitzer (1998) confirma este pensamento, declarando que a satisfação é, na realidade, a falta de motivação. Um funcionário motivado estará certamente insatisfeito com algo no trabalho.

Para Spitzer<sup>16</sup> (1998, p.21), “nenhuma teoria isolada é suficiente para explicar a complexidade da motivação humana”. Segundo o autor, as teorias de motivação são limitadas quando usadas isoladamente.

A motivação resulta de uma combinação de fatores internos e externos. Entretanto, a verdadeira motivação é basicamente interna. Embora, em geral, seja necessário um elemento externo para precipitá-la, nenhum fator externo isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação (SPITZER 1998, p.31).

## **2.4 Satisfação e motivação em organizações públicas**

Deve-se realizar um estudo da satisfação e motivação em organizações públicas, tendo em vista que estas possuem particularidades não existentes da mesma forma nas instituições privadas.

Segundo Parente Filho (1991), a forma de gerenciamento e funcionamento do setor público não coincide com os procedimentos exigidos para a implantação de um programa de qualidade e produtividade. Podemos visualizar estas diferenças na Fig. 3 onde é feita a comparação entre os princípios gerenciais tradicionais e os adotados na Gestão da Qualidade Total.

---

<sup>16</sup> Dean R. Spitzer em sua obra Supermotivação mostra como transformar, por meio da motivação, uma organização inteira. A motivação precisa ser incorporada à organização. O verdadeiro desafio da motivação não é mudar cada funcionário individualmente, mas mudar o contexto de seu trabalho.

Lévy-Leboyer (1994), relatando sobre a motivação do corpo funcional, analisa casos de certos funcionários bem enquadrados que estão satisfeitos, mas não motivados, ou seja, eles estão seguros dos seus empregos e contentes com a sua situação, mas pouco preocupados em serem eficazes.

<b>Gerência Tradicional</b>	<b>Gestão da Qualidade Total</b>
As necessidades dos produtos e serviços são definidas por especialistas	Foco no Cliente: os usuários dos produtos e serviços definem o que querem
Erros e desperdícios tolerados se não excederem os limites-padrão	Não há tolerância para erros, desperdícios e trabalhos que não agreguem valor aos produtos e serviços
Produtos e serviços inspecionados para se descobrirem problemas que serão em seguida "consertados"	Prevenção dos problemas.
Grande parte das decisões baseadas em pressupostos e intuições	Decisões baseadas em fatos, a partir de dados concretos e procedimentos científicos
Planejamento em curto prazo, baseado no ciclo orçamentário	Planejamento em longo prazo, baseado em melhorar o desempenho da missão
Produtos ou serviços definidos de forma sequencial por departamentos isolados.	Planejamento simultâneo do ciclo vital completo do produto ou serviço, feito por equipes multifuncionais
Controle e melhoria realizados individualmente por gerentes e especialistas	Trabalho em equipe, incluindo gerentes, especialistas, funcionários, fornecedores, clientes e instituições coligadas

FIGURA 3 - Comparação entre os princípios gerenciais tradicionais e os adotados na Gerência da Qualidade Total.

Fonte: CARR e LITTMAN (1992, p.5)

As organizações públicas, em sua grande maioria, possuem carência de recursos humanos especializados, ausência de políticas de pessoal que consigam segurar e motivar o corpo funcional, constantes cortes orçamentários e atrasos no recebimento de recursos para investimentos. Além disso, Parente Filho (1991) destaca que os dirigentes são escolhidos por critérios políticos e nem sempre a escolha coincide com o perfil ideal para os cargos. Para Ramos (1993) o alto grau de rotatividade dos dirigentes também é prejudicial, pois dificulta a criação de ações permanentes na busca da melhoria da organização.

A permanência na mesma função executando a mesma tarefa é também uma das características predominantes na maioria dos cargos do funcionalismo público. Katz<sup>17</sup> (apud Lévy-Leboyer, 1994, p.103) mostrou através de pesquisa que “as atividades do trabalho diminuem de importância com o passar dos anos. Aquilo que é importante e motivador, muda na medida em que aumenta o tempo de casa”.

Bergamini (1997) lembra que quando o trabalhador não nutre a menor motivação por aquilo que faz, o emprego passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele.

Para Carr e Littman (1992), o treinamento é um passo importante para os funcionários públicos. Através de cursos, os funcionários aprendem a importância de trabalhar em equipe e a valorizar os clientes da empresa. Os autores relatam ainda que o funcionário desempenha um papel extremamente importante na empresa; entretanto ele só irá colaborar, se a gerência souber desempenhar seus papéis: escutando, recompensando e transferindo responsabilidades aos seus subordinados.

Ramos (1993) ressalta que as organizações públicas devem sofrer significativas mudanças nos seus padrões culturais, objetivando a satisfação das necessidades do trabalhador em seu ambiente de trabalho, relações de trabalho mais humanizadas, modelos de gestão mais democráticos e práticas de trabalho mais eficientes.

## **2.5 Ações motivacionais**

Finalizando o presente capítulo, apresenta-se abaixo dez ações motivacionais que, segundo as teorias estudadas, pode influenciar a motivação dos funcionários de uma organização.

- a) Manter uma boa comunicação na empresa, identificando os objetivos da empresa e as funções de cada funcionário;
- b) Criar condições de trabalho apoiadoras (treinamento, espaço físico e tecnologia);
- c) Estimular metas personalizadas;

---

<sup>17</sup> R. Katz, Job longevity as a situational factor in job satisfaction, Administrative Science Quarterly, 1978, 23 p.204-223.

- d) Estimular tarefas mentalmente desafiadoras;
- e) Criar condições de conversas amigáveis ou relacionamentos informais;
- f) Buscar a participação dos funcionários, escutando opiniões e sugestões;
- g) Manter constantemente feedback das chefias;
- h) Criar oportunidades para progredir profissionalmente;
- i) Vincular recompensas (financeiras ou não-financeiras) ao desempenho;
- j) Reduzir as desigualdades existentes entre as atividades e resultados dos funcionários;

### **3 ESTUDO DE CASO**

Inicialmente o presente capítulo se propõe a apresentar a instituição a qual será estudada: a Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Após a identificação de sua estrutura e função na sociedade, será apresentado o resultado da pesquisa sobre o perfil dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFRGS. Neste capítulo será feita uma comparação desta pesquisa com a realizada, no ano de 1999, com todos os técnico-administrativos da UFRGS, incluindo os funcionários da Escola de Engenharia daquele período.

Serão apresentados, também, através da aplicação de questionários aberto e fechado, os fatores eleitos pelos funcionários que podem trazer satisfação e motivação no trabalho. A seguir, será feito um levantamento das propostas apresentadas pela Direção da Escola de Engenharia, que possuem potencial para elevar a satisfação e motivação dos técnico-administrativos.

#### **3.1 Escola de Engenharia da UFRGS**

A história da Universidade Federal do Rio Grande do Sul começou, em 1895, com a fundação da Escola de Farmácia e Química Industrial. Em 10 de agosto de 1896 foi criada a Escola de Engenharia da UFRGS e, em 1897, foi fundada a Faculdade Livre de Medicina e Farmácia de Porto Alegre, oferecendo os cursos de Medicina, Farmácia, Odontologia e Obstetrícia. Em 1900, origina-se a Faculdade Livre de Direito, oferecendo cursos jurídicos e ensino de comércio em nível técnico (LEITE, TUTIKIAN e HOLZ., 2000).

Em 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre, integrada inicialmente pelas Escolas de Engenharia, Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia, Faculdade de Direito, com sua Escola de Comércio, Faculdade de Agronomia e Veterinária, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e pelo Instituto de Belas Artes.

Possuindo onze institutos, a Escola de Engenharia formava profissionais em Agrimensura, Agronomia, Química, Veterinária, Engenharia Civil, Engenharia de Estradas, Mecânico-Eletricista entre outros. Caracterizava-se como modelo de universidade voltada às

funções de ensino (correspondentes ao ensino fundamental, médio e superior), extensão e pesquisa (divulgando os estudos através de revista especializada, a EGATEA).

Em 1947, a Universidade de Porto Alegre passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, a URGS, incorporando as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Posteriormente, essas unidades foram desincorporadas da URGS, com a criação, da Universidade de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria.

A URGS foi federalizada em dezembro de 1950, passando à esfera administrativa da União. Desde então, a UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, passou a ocupar a posição de destaque no cenário nacional, como um dos maiores orçamentos do Estado do Rio Grande do Sul e como a primeira em publicações e a segunda em produção científica, entre as federais, considerando o número de professores (UFRGS, 2001).

Atualmente a Escola de Engenharia é constituída por nove departamentos, nove cursos de graduação, seis cursos de pós-graduação, 70 laboratórios e dois órgãos auxiliares, o centro de tecnologia e a biblioteca (ANEXO A-1). Há cerca de 3.159 alunos na graduação, 392 alunos no mestrado acadêmico e 303 alunos no doutorado (informação verbal<sup>18</sup>).

O Conselho da Unidade, a Comissão de Graduação, a Comissão de Pesquisa, a Comissão de Extensão e o Conselho de Pós-Graduação também integram a estrutura da Escola de Engenharia da UFRGS.

O corpo docente é composto por 165 professores efetivos, subdivididos nas categorias de professor titular, professor adjunto, professor assistente e professor auxiliar. A Escola possui também 19 professores substitutos, contratados por tempo determinado.

O quadro de funcionários é composto por 116 técnico-administrativos (ANEXO A-2), subdividindo-se em três níveis: nível auxiliar, intermediário e superior. Considerando que a UFRGS possui um total de 2.739 técnico-administrativos, cabe ressaltar que os funcionários da Escola de Engenharia representam 4,23% dos servidores da UFRGS. Além dos técnico-administrativos, a Escola conta com funcionários contratados, pesquisadores e bolsistas distribuídos em vários setores da Instituição.

---

<sup>18</sup> Conforme dados da Direção da Escola de Engenharia obtidos em abril de 2002.

A Escola de Engenharia busca integrar os estudantes de graduação às atividades de pesquisa e extensão, fazendo com que tomem contato com os problemas do setor produtivo e com as principais fontes e instituições nacionais e internacionais da produção e transmissão de conhecimento. A pós-graduação caracteriza-se pela proximidade com o setor produtivo, permitindo a pesquisa relacionada com as necessidades das empresas, propiciando um aprimoramento das técnicas e a busca de produtos, serviços e métodos capazes de contribuir para o aumento da competitividade.

Na busca de alcançar estes objetivos, a Escola de Engenharia tem contribuído com a qualificação de seus professores, incentivando o aperfeiçoamento acadêmico através de cursos de mestrado e doutorado. O aperfeiçoamento de seus funcionários também vem qualificando a pesquisa e as funções administrativas da Instituição. Através de projetos encaminhados a órgãos financiadores, a Escola vem conseguindo equipar seus laboratórios, desenvolvendo estudos e pesquisas com seriedade e qualidade.

Assim sendo, a qualidade dos serviços prestados é uma preocupação constante da Direção da Escola de Engenharia. Programas de qualidade já foram implantados visando a satisfação dos clientes externos e internos da Instituição. O presente trabalho é uma continuidade pela busca da excelência de serviços na centenária Escola de Engenharia.

## **3.2 Perfil dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFRGS**

### **3.2.1 Considerações iniciais**

A pesquisa realizada foi aplicada no mês de junho de 2001 para todos os técnico-administrativos da Escola de Engenharia. Através de um ofício da Direção da Escola de Engenharia, encaminhado aos Chefes de Departamentos, os servidores foram convidados a responder o questionário (ANEXO B-2).

Dos 116 técnico-administrativos, 106 funcionários participaram da pesquisa correspondendo a um percentual de 91,4%. Dos 10 funcionários que não preencheram, 02 estavam em licença e os demais optaram por não responderem.

Neste trabalho são apresentados também os resultados da pesquisa realizada pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFRGS - DDRH, com os técnico-administrativos da UFRGS no período de abril a junho de 1999. Do universo de 2.956 servidores ativos do quadro da Universidade, obteve-se o retorno de 2.089 formulários (70%).

Destes formulários, foram possíveis identificar 101 formulários preenchidos pelos técnico-administrativos da Escola de Engenharia daquele período.

O formulário de 2001, aplicado aos funcionários é semelhante ao formulário de 1999 (ANEXO B-3), porém sofreu algumas readaptações e inclusões de algumas variáveis; tais como, sexo e tempo de serviço.

Dada a diversidade de categorias existentes na Escola de Engenharia, principalmente em nível intermediário e com vistas a apresentar um estudo o mais realista possível, a estrutura funcional classifica-se em cinco níveis:

NA - nível auxiliar

NIP - nível intermediário/ porteiros e outros

NIT - nível intermediário/ técnicos

NIA - nível intermediário/ administrativos

NS - nível superior

Com o intuito de manter sigilo das respostas dos funcionários, na análise descritiva não serão mencionados os Departamentos de Engenharia Nuclear e Engenharia de Minas, tendo em vista que há somente um funcionário em cada Departamento. Os demais, Departamentos de Engenharia Civil, Elétrica, Materiais, Mecânica, Metalurgia, Produção, Química, Direção da Escola de Engenharia, Biblioteca, Centro de Tecnologia e Administração do Prédio da Engenharia Nova serão comentados na análise. Cabe ressaltar que este último é composto por funcionários que trabalham na portaria do prédio da Engenharia Nova, onde estão alocados os Departamentos de Engenharia Civil, Minas, Metalurgia, Materiais, Nuclear e a Biblioteca.

Os resultados percentuais oriundos da pesquisa sobre o perfil 2001 e 1999 podem ser encontrados, respectivamente, nos ANEXOS B-4 e B-5. Encontram-se, também, no final do presente trabalho os resultados da pesquisa por departamentos (ANEXO B-6) e por categorias (ANEXO B-7).

### 3.2.2 Dados pessoais e socioeconômicos

#### a) Distribuição de servidores por nível

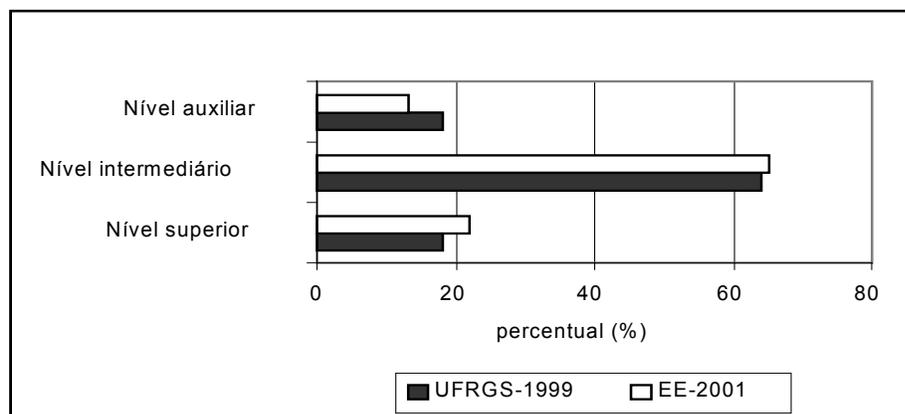


FIGURA 4 – Distribuição de servidores por nível

Conforme a figura acima, há uma acentuada concentração de funcionários da Escola de Engenharia no nível intermediário (65%). Em 1999, também verificou-se uma elevada concentração de técnico-administrativos da UFRGS, neste nível. Dados da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, em maio de 2001, apontam que há na Universidade 61% de funcionários que estão no nível intermediário.

Na Escola de Engenharia estão lotados 25 funcionários do nível superior, 76 do nível intermediário e 15 do nível auxiliar. Dentre os técnico-administrativos do nível intermediário, compreendem: 27 técnicos de laboratórios, 27 administrativos, 15 porteiros e mais 7 funcionários que possuem cargos tais como: motorista, encanador e contínuo (ANEXO A-3).

#### b) Sexo

Na classificação dos técnico-administrativos pela variável sexo, constatou-se que a Escola de Engenharia possui 54% de funcionários do sexo masculino e 46% do sexo feminino.

Nas Engenharias Elétrica, Mecânica e Centro de Tecnologia uma considerável parcela são funcionários do sexo masculino. A Biblioteca, Direção da Escola de Engenharia e de trabalho feminina e as Engenharias Metalúrgica, Química, Civil, Produção e administração do Prédio da Engenharia Nova possuem uma proporção semelhante de funcionários do sexo masculino e feminino.

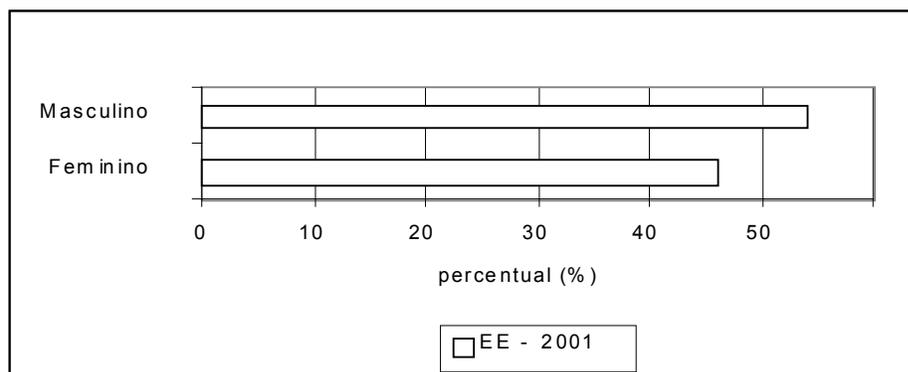


FIGURA 5 - Sexo

Com relação as categorias funcionais, o sexo feminino predomina no nível intermediário/ administrativo (73%) e o sexo masculino é predominante no nível intermediário/ técnico (86%). Nos demais níveis, a proporção está equilibrada.

### c) Local de nascimento

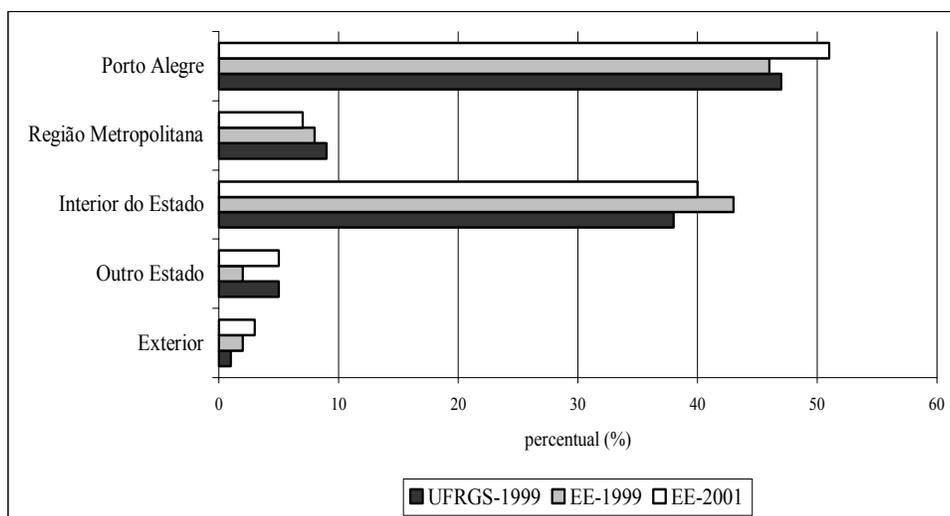


FIGURA 6 – Local de Nascimento

Uma grande parcela dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFRGS são naturais de Porto Alegre. É expressível também a predominância de funcionários naturais do interior do Estado (40%). Estas características predominam também na pesquisa realizada com os funcionários da UFRGS em 1999.

## d) Composição por idade

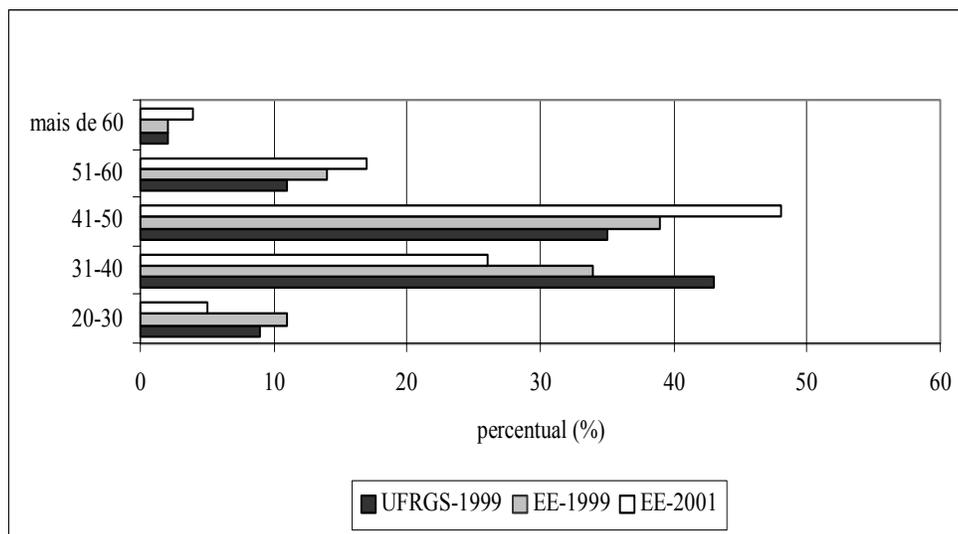


FIGURA 7 – Idade

A Figura 7 destaca que 48% dos técnico-administrativos estão na faixa de 41 a 50 anos. Pode-se considerar que, nestes últimos anos, reduziu a força de trabalho mais jovem (20 a 40), sendo predominante na Escola de Engenharia a força de trabalho “mais velha”. Este dado pode ser explicado pela obrigatoriedade de ingresso na Universidade através de Concurso Público, a partir de 1988, e a não realização de Concurso desde 1998 para a grande maioria dos cargos desta Instituição.

Relacionando a idade com as cinco categorias funcionais, verifica-se que no nível auxiliar (NA), nível intermediário/ técnicos (NIT) e nível superior (NS) há uma maior concentração de funcionários na faixa entre 41-50, no nível intermediário/porteiros e outros (NIP) predomina a faixa entre 51-60 anos e no nível intermediário/ administrativos (NIA) concentra-se os funcionários na faixa dos 31-40.

## e) Estado civil / situação conjugal

Uma parcela significativa de técnico-administrativos da Escola de Engenharia encontra-se casados (45%). Os solteiros (18%) e os funcionários que vivem com companheiros (17%) correspondem também a uma parcela representativa na Escola de Engenharia. Nota-se que os resultados da pesquisa são semelhantes aos realizados com os funcionários da UFRGS e da Escola de Engenharia em 1999.

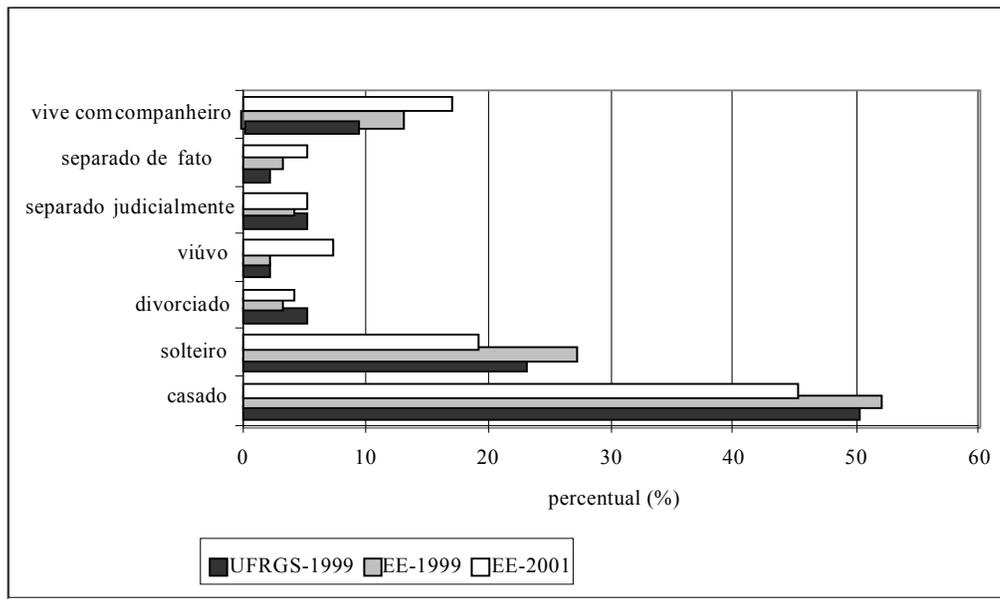


FIGURA 8 - Estado civil / Situação conjugal

f) Número de filhos

Apenas 28% dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia não possuem filhos. Do restante dos funcionários, a grande maioria (53%) possui 1 a 2 filhos.

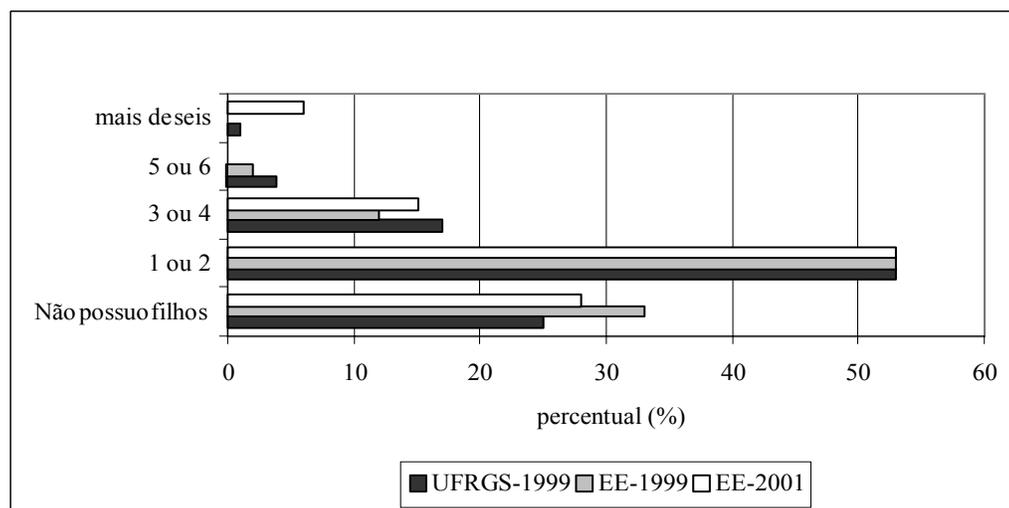


FIGURA 9 – Número de filhos

Relacionando estes dados com os níveis funcionais, verifica-se que dos 28% dos funcionários que não possuem filhos, uma parcela expressiva pertence ao nível superior (48%).

#### g) Escolaridade

Conforme visto na figura 10, a Escola de Engenharia caracteriza-se por ter uma força de trabalho com alto nível de escolaridade. Além dos 25 funcionários que pertencem a categoria de nível superior, há 46,5% funcionários de nível intermediário que terminaram o curso superior.

No entanto, os funcionários de nível auxiliar possuem escolaridade baixa. Quase a metade destes técnico-administrativos (46%) não possui o 1º grau completo e apenas 18% concluíram o 2º grau.

A categoria NIP, representada por porteiros e outros, também caracteriza-se por funcionários com baixa escolaridade: 43% ainda não concluíram o 1º grau e somente 4,3% possuem o 2º grau completo.

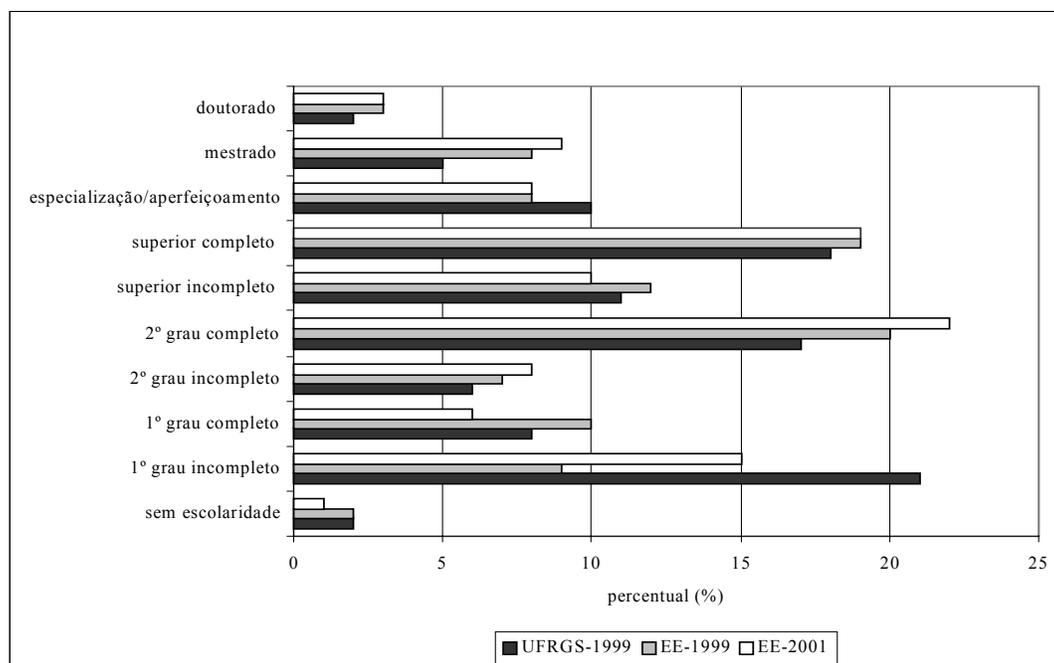


FIGURA 10 - Escolaridade

A maioria dos técnicos de laboratórios (NIT) possui 2º grau completo e 14% concluíram o curso de graduação.

Dos técnico-administrativos do nível superior, 21% possuem cursos de especialização, 37% de mestrado e 16% de doutorado.

Em relação ao ano de 1999, verifica-se que há uma grande parcela de técnico-administrativos da UFRGS com primeiro grau incompleto.

Analisando os dados por Departamentos, verifica-se que todos os funcionários dos Departamentos de Metalurgia, Materiais e Produção possuem o 2º grau completo. A administração do Prédio da Engenharia Nova e a Engenharia Química possuem uma parcela significativa de funcionários que não completaram o 2º grau.

#### h) Situação de moradia

A grande maioria dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia (68%) possui moradia própria. Conforme visto na figura 11, o restante dos funcionários da Escola de Engenharia, 32%, mora em residência alugada, financiada, cedida, propriedade da família e outro tipo de moradia.

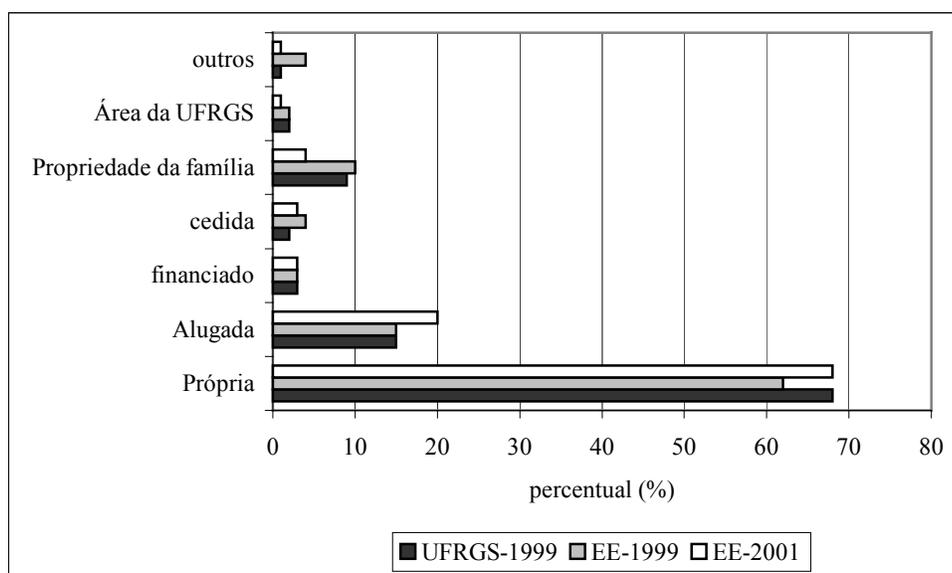


FIGURA 11 - Situação de Moradia

#### i) Número de moradores na residência

Na Figura 12, destacam-se os servidores que moram com 2 ou 3 pessoas (51%). Do restante dos técnico-administrativos, 34% residem com 4 ou 5 pessoas, 10% moram com uma pessoa e 5% moram com mais de 6 pessoas.

O NIA, representado pelos funcionários do nível intermediário/ administrativo, e NS, funcionários de nível superior, destacam-se por obter uma parcela significativa de funcionários que residem com 4 ou 5 pessoas.

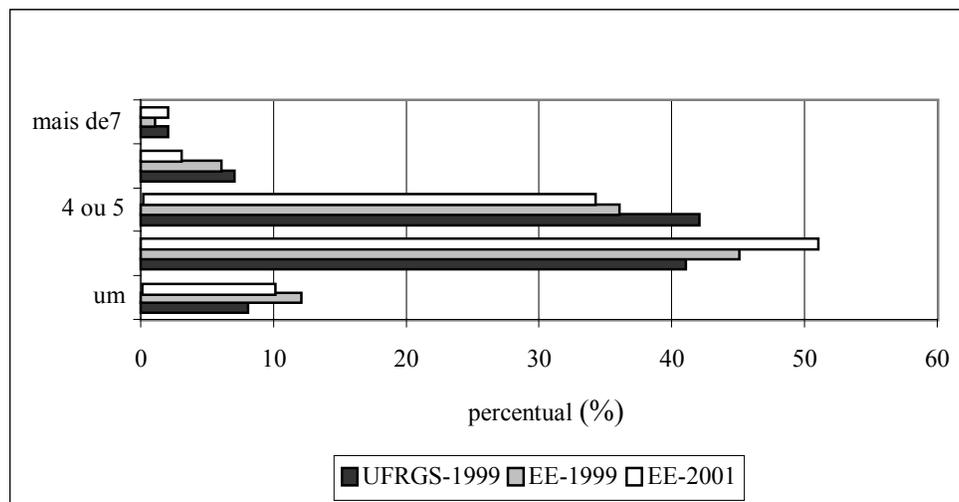


FIGURA 12 – Número de moradores na residência

j) Parentesco entre servidores ativos e inativos

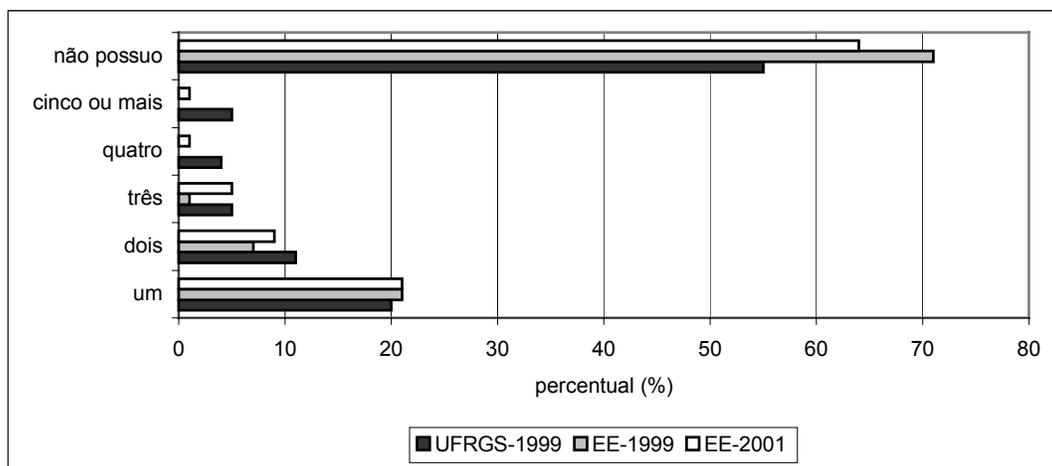


FIGURA 13 – Parentesco entre servidores ativos e inativos

Uma grande parcela dos funcionários da Escola de Engenharia não possuem parentes servidores da UFRGS. No entanto, é expressivo o número de técnico-administrativos que possuem algum parentesco com servidores ativos e inativos da UFRGS (37%). Deste grupo, destacam-se os NIA (nível intermediário/administrativo), NIP (nível intermediário/porteiros e outros) e NA (nível auxiliar).

Analisando os dados por Departamentos, verifica-se uma grande incidência de parentesco com os funcionários da Direção da Escola, Engenharia de Produção, Administração do Prédio da Engenharia Nova e no Centro de Tecnologia.

k) Outros rendimentos

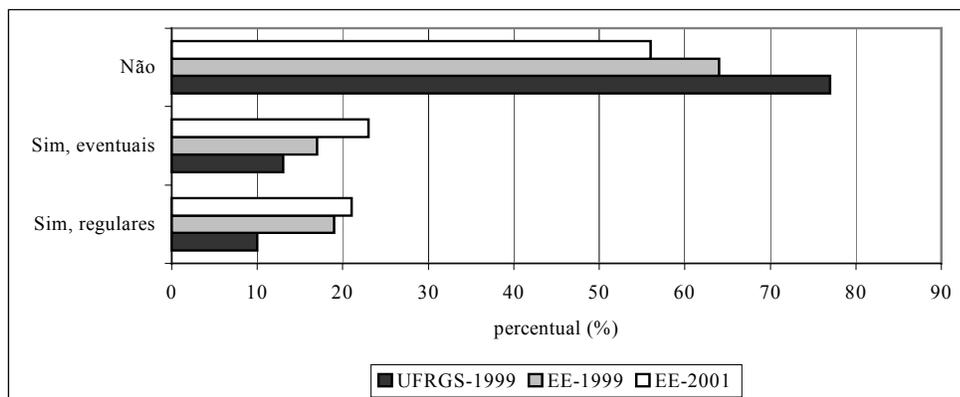


FIGURA 14 – Outros rendimentos

Uma parcela significativa de funcionários da Escola de Engenharia (44%) possui outros rendimentos (eventuais ou regulares) em relação aos vencimentos normais da Universidade. Observa-se que em relação ao ano de 1999, houve um acréscimo de técnico-administrativos que adquiriram outros rendimentos.

Comparando esses dados com os funcionários da UFRGS, verifica-se que a grande maioria desses servidores (77%) não possui outros rendimentos em relação aos vencimentos normais da Universidade.

Ao analisar esses dados com as categorias funcionais, pode-se verificar que os níveis intermediários administrativos e técnicos e o nível superior destacam-se por possuir funcionários que recebem outros rendimentos.

Relacionando esses dados por Departamentos, verifica-se que os funcionários da Engenharia Química e da administração do Prédio da Engenharia Nova não recebem outros rendimentos. Uma parte significativa dos funcionários do Centro de Tecnologia e Biblioteca também não possui outros rendimentos. Na Engenharia Mecânica, Materiais e Metalúrgica a metade dos funcionários possuem outros rendimentos. Uma grande parcela dos funcionários da Engenharia Elétrica e Civil recebe rendimentos eventuais e na Direção da Escola de Engenharia, mais da metade recebem rendimentos regulares.

### l) Outros rendimentos em relação aos da UFRGS

Dos técnico-administrativos que recebem outros rendimentos (eventuais ou regulares), uma grande parcela recebe rendimentos menores em relação aos vencimentos normais da UFRGS.

Os demais funcionários, 6% recebem o equivalente e 6% recebem valores maiores.

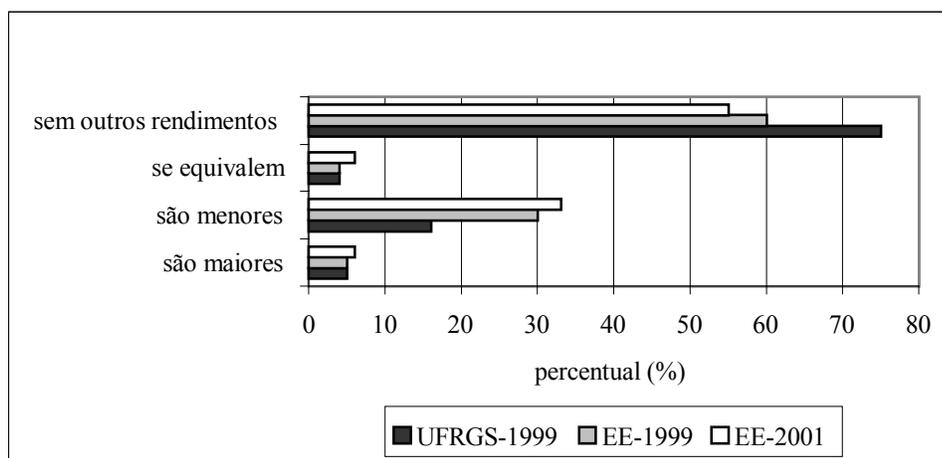


FIGURA 15 – Outros rendimentos em relação aos da UFRGS

Os funcionários de nível auxiliar (NA) e nível intermediário/ porteiros e outros (NIP) recebem rendimentos menores em relação aos vencimentos normais da UFRGS. Dos técnico-administrativos do nível superior que possuem outros rendimentos, destaca-se uma parcela considerável que recebe rendimentos maiores.

Relacionando os dados por Departamentos, verifica-se que a maior parcela dos funcionários recebe rendimentos menores. O Departamento de Engenharia de Produção destaca-se por possuir funcionários que obtêm rendimentos superiores aos vencimentos normais da UFRGS.

### m) Contribuição para a renda familiar

A metade dos técnico-administrativos não recebe contribuição para a renda familiar. No entanto, uma grande parcela de servidores (44%) possui uma pessoa que contribui para a renda familiar e apenas 6% recebem alguma contribuição de duas ou mais pessoas. Em relação aos outros níveis, há uma parcela significativa de funcionários de nível intermediário/ técnicos e nível superior que recebem contribuição para a renda familiar.

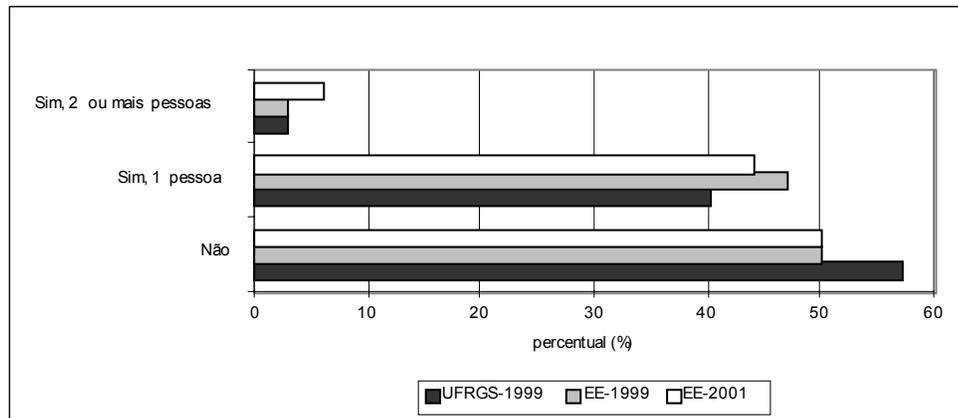


FIGURA 16 – Contribuição para a renda familiar

### 3.2.3 História funcional

#### a) Setor anterior de trabalho

Do quadro funcional da Escola de Engenharia, 18% tiveram como primeiro emprego a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Os demais técnico-administrativos trabalharam em diversos setores. Destacam-se os servidores que trabalharam no setor de serviços (46%), no setor industrial (29%) e no comércio (20%).

Uma grande parcela dos funcionários do nível superior nunca havia trabalhado, sendo a UFRGS o primeiro emprego. Os funcionários do nível intermediário/ técnicos destacam-se em trabalhar no setor industrial antes de ingressarem na UFRGS.

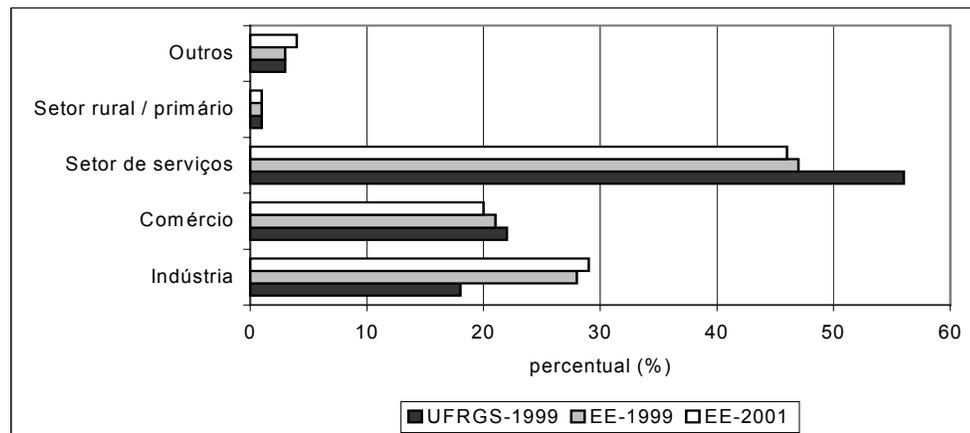


FIGURA 17 – Setor anterior de trabalho

### b) Relação das atividades desenvolvidas com o cargo ocupado – desvio de função

O desvio de função, caracterizado pela incompatibilidade das atividades desenvolvidas pelo funcionário e o seu cargo, é uma característica presente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Verificou-se que 23% dos funcionários da Escola de Engenharia exercem atividades que possuem pouco ou nenhuma relação com o seu cargo.

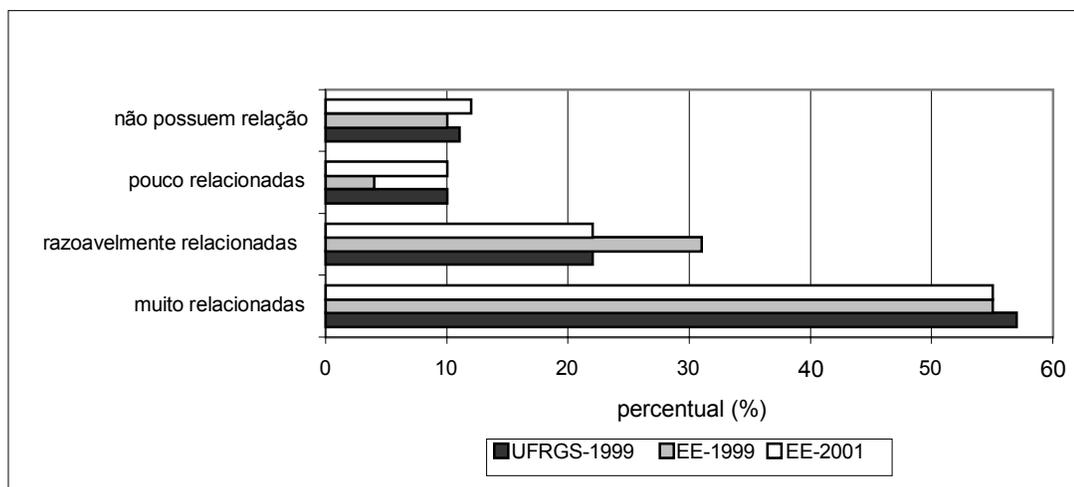


FIGURA 18 – Relação das atividades desenvolvidas com o cargo ocupado – desvio de função

Analisando os dados por categorias funcionais, verificou-se que os níveis que possuem maior desvio de função são os funcionários de nível auxiliar, intermediário/administrativo e intermediário/ porteiros e outros. Supõe-se que o investimento em qualificação e a intensificação de terceirização (principalmente em cargos de apoio) contribuíram para o desvio de função, possibilitando a readequação dos técnico-administrativos em outras atividades.

### c) Atitude frente ao desvio de função

Entre os servidores que encontram-se em desvio de função, 33% afirmaram que estão satisfeitos com esta situação. Neste grupo, destaca-se uma parcela de técnico-administrativos de nível auxiliar, nível intermediário/administrativo e nível intermediário/ porteiros e outros.

A atitude de conformismo está presente em 22% do total (principalmente funcionários do nível intermediário/ porteiros e outros).

Entretanto é considerável o número de servidores que estão insatisfeitos em desempenhar atividades não relacionadas com o seu cargo (26%). Deste grupo, destacam-se os funcionários do nível intermediário/ técnico e nível superior.

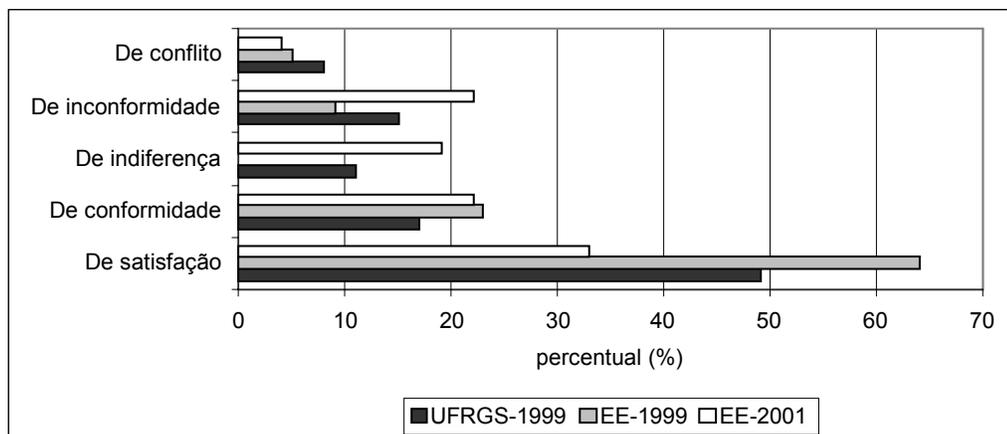


FIGURA 19 – Atitude frente ao desvio de função

#### d) Relação entre formação e atividades desenvolvidas

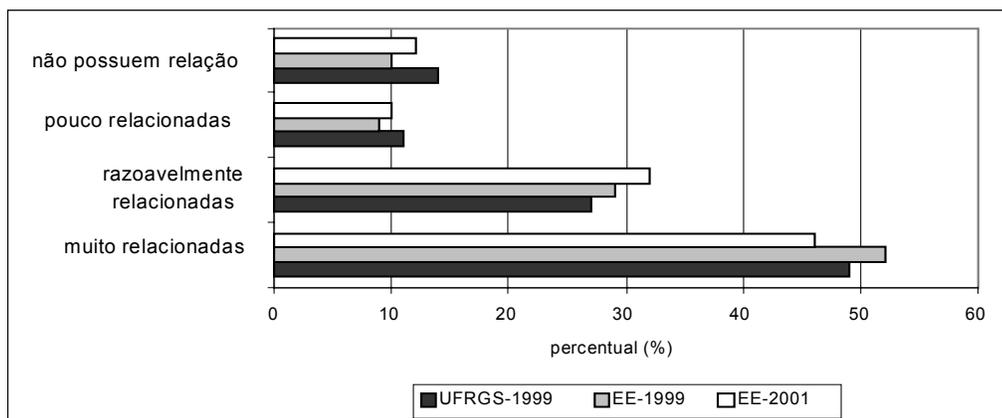


FIGURA 20 – Relação entre formação e atividades desenvolvidas

Cerca de 78% dos funcionários afirmaram que há compatibilidade entre a sua formação e as atividades desenvolvidas no trabalho.

No entanto, 22% técnico-administrativos desempenham atividades não ou pouco relacionadas à sua formação. Uma parcela expressível de funcionários dos níveis auxiliar e intermediário/administrativo estão neste grupo. Supõe-se que os funcionários do nível intermediário/administrativo possuem formação além da exigida pelo cargo e que os do nível auxiliar desempenham atividades que estão aquém de sua formação.

### e) Modalidade de reenquadramento no PUCRCE

Em 1987 foi implantado o PUCRCE alterando a estrutura funcional da UFRGS. Alguns cargos foram criados e outros tiveram sua denominação alterada. Esse reenquadramento reduziu algumas distorções (funcionários com terceiro grau concluído passaram para o nível superior) e produziu outras distorções (porteiros, com primeiro grau incompleto, progrediram do nível auxiliar para o nível intermediário). Segundo pesquisa realizada, 21% dos funcionários da Escola de Engenharia tiveram seus cargos readequados.

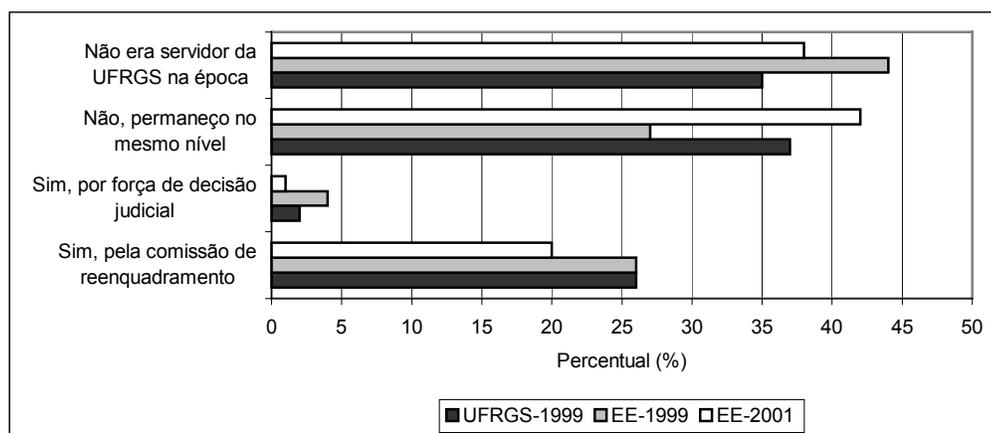


FIGURA 21 – Modalidade de reenquadramento no PUCRCE

### f) Quantitativo de locais de exercício

Uma grande parte dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia (60%) sempre trabalhou no mesmo local. Comparando com os dados da Escola de Engenharia, em 1999, verifica-se que houve um aumento de funcionários lotados em mais de um local.

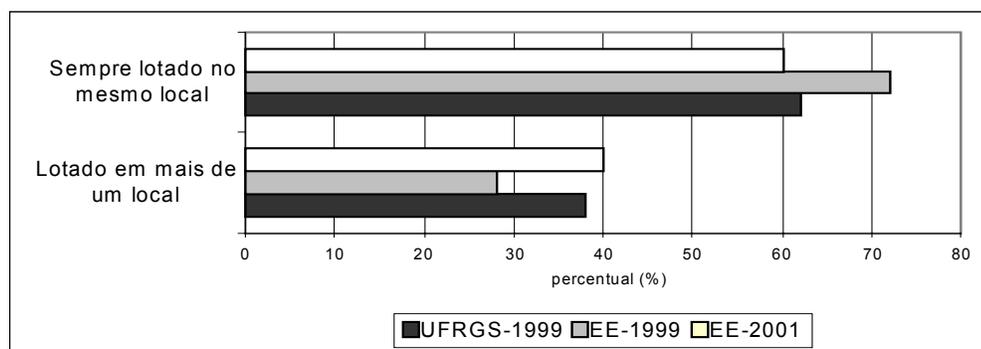


FIGURA 22 – Quantitativo de locais de exercício

Dentre as categorias funcionais, os funcionários de nível intermediário/ porteiros e outros (NIP) destacam-se por já terem trabalhado em mais de um local.

Há uma grande incidência de funcionários que sempre estiveram lotados na Eng. Metalúrgica (80%), Biblioteca (80%), Engenharia Mecânica (79%), Engenharia Civil (79%) e Engenharia Elétrica (71,4%).

Na Direção da Escola de Engenharia (71%), Engenharia de Produção (67%), Eng. Química (60%) e Administração do Prédio da Engenharia Nova (60%) destacam-se os funcionários que estiveram lotados em mais de um local.

g) Interrupção de atividades por mais de três meses nos últimos cinco anos

Nos últimos cinco anos, 22% dos técnico-administrativos interromperam suas atividades por mais de três meses. Dentre os principais motivos destacam-se: licença-prêmio, licença para tratamento de saúde e licença-gestante. Os demais técnico-administrativos (78%) não interromperam suas atividades nos últimos cinco anos.

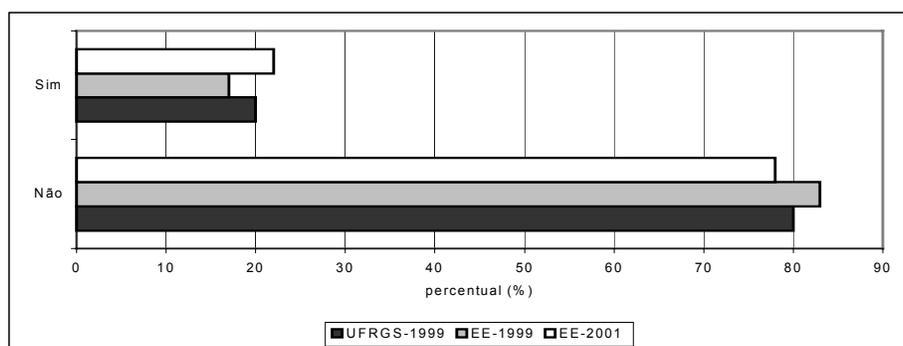


FIGURA 23 – Interrupção de atividades por mais de três meses nos últimos cinco anos

h) Tempo de exercício de FG/ CD

Ao contrário dos 19% dos técnico-administrativos, a grande maioria dos funcionários (81%) nunca exerceu alguma atividade com função gratificada (FG) ou cargos de direção (CD). Pode-se inferir que há uma baixa rotatividade no exercício de FGs e CDs, tendo em vista que muitos dos técnico-administrativos exercem estas atividades por um período superior a cinco anos.

Dos funcionários que exercem ou exerceram FGs ou CDs, verificou-se que uma parcela expressível pertence aos níveis intermediário/ administrativo e superior.

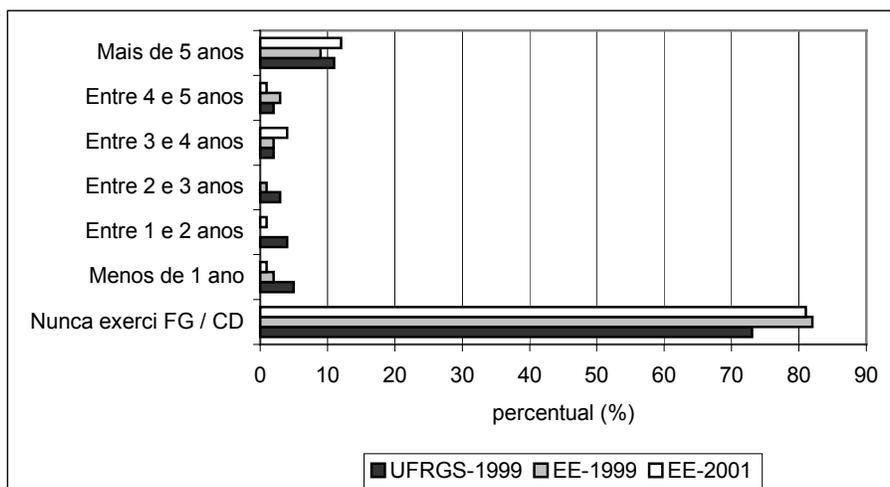


FIGURA 24 - Tempo de exercício de FG / CD

### 3.2.4 Satisfação, participação e integração

#### a) Participação em sindicatos e órgãos de representação

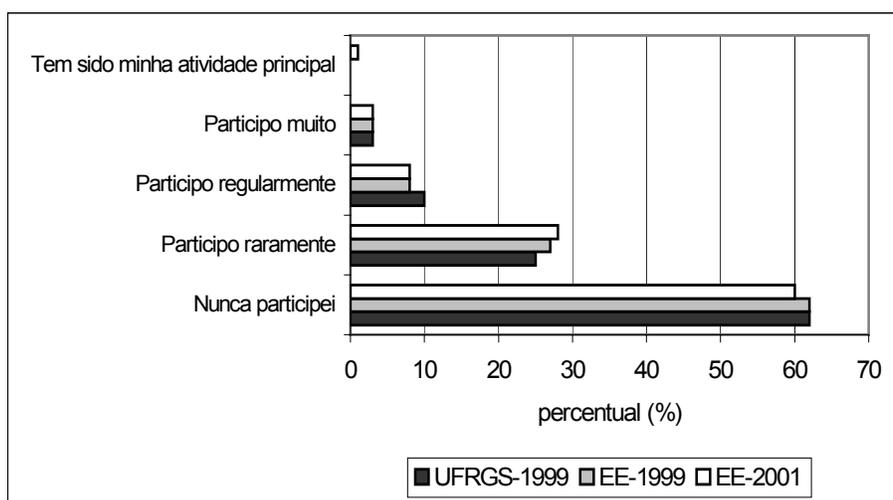


FIGURA 25 – Participação em sindicatos e órgãos de representação

A participação em sindicatos e órgãos de representação é pequena entre os funcionários da Escola de Engenharia (60% nunca participaram). O mesmo comportamento deu-se, na pesquisa realizada, em 1999, com os funcionários da UFRGS e da Escola de Engenharia.

Ao analisar as categorias funcionais, verifica-se que é maior a participação dos funcionários do nível intermediário/ técnico.

Em relação aos outros Departamentos, os funcionários do Centro de Tecnologia e da Administração do Prédio da Engenharia Nova participam mais em sindicatos e órgãos de representação.

#### b) Participação em mobilizações políticas e da categoria

A participação dos técnico-administrativos em mobilizações políticas e da categoria é mais significativa em relação a participação em sindicatos e órgãos de representação. Apenas 39% nunca participaram e 23% participam bastante.

Na pesquisa realizada, verifica-se uma participação maior dos funcionários dos níveis intermediários/ técnicos (NIT) e porteiros e outros (NIP). Relacionando os dados por Departamentos, há uma maior participação dos Deptos.: Materiais, Centro de Tecnologia e Eng. Nova.

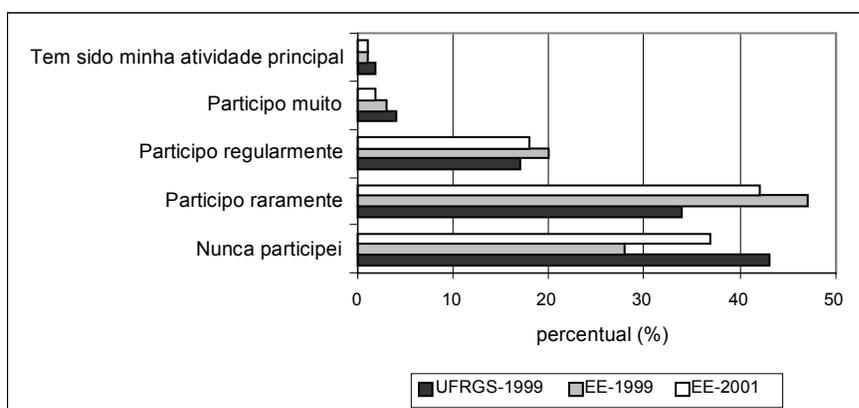


FIGURA 26 – Participação em mobilizações políticas e da categoria

#### c) Participação em atividades de interesse cultural

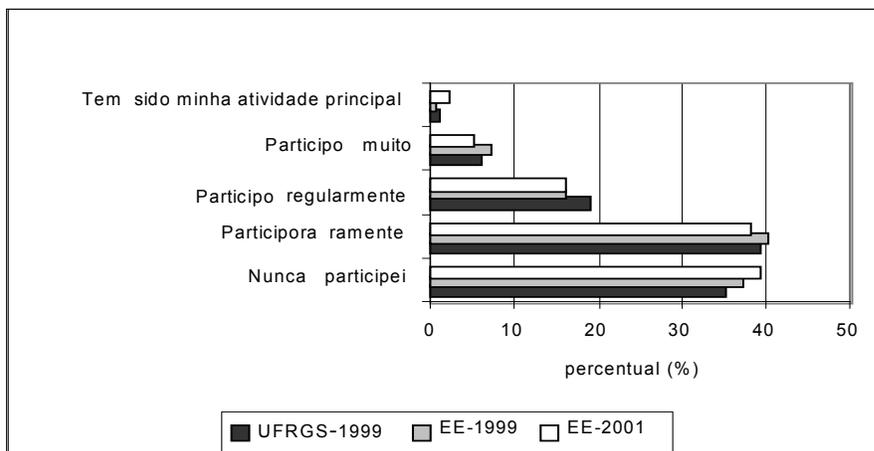


FIGURA 27 – Participação em atividades de interesse cultural

Uma grande parcela dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia (42%) participa raramente de atividades de interesse cultural. Dos funcionários que participam, destacam-se os técnico-administrativos de nível superior. Os Departamentos que possuem uma participação maior nestas atividades são o Departamento de Materiais e o Centro de Tecnologia.

#### d) Participação em atividades recreativas e esportivas

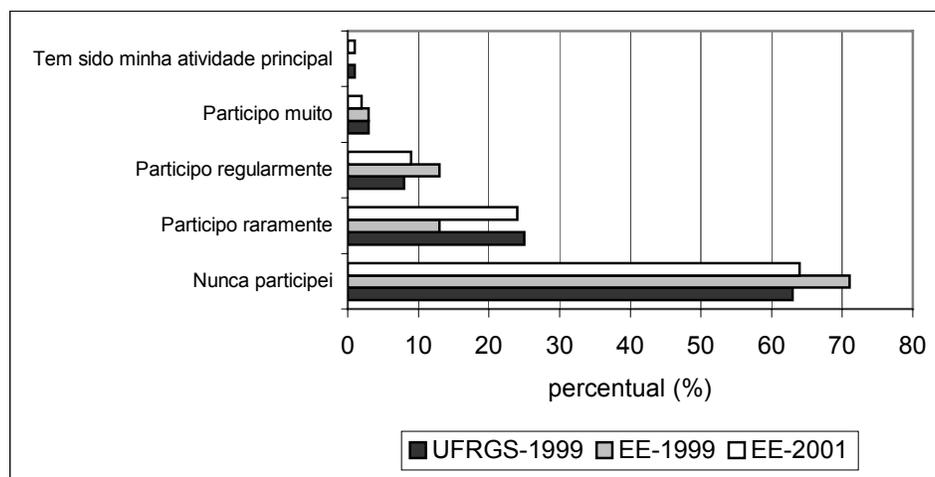


FIGURA 28 – Participação em atividades recreativas e esportivas

É considerável o número de técnico-administrativos da Escola de Engenharia que nunca participaram de atividades recreativas e esportivas (65%). Na pesquisa realizada, em 1999, também foi relevante a parcela de funcionários que nunca participaram destas atividades.

Dos técnico-administrativos que participam, verifica-se uma maior participação dos funcionários dos níveis auxiliar (NA) e intermediário / porteiros e outros (NIP). Analisando os dados por Departamentos, verifica-se uma maior participação dos funcionários do Centro de Tecnologia e Engenharia Civil.

#### e) Participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão

Em relação às outras atividades, a participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão pelos técnico-administrativos é bem mais expressiva: 15% participam regularmente, 18% participam muito e 11% tem esta atividade atualmente como principal.

Considerando os dados de 1999, verifica-se que a participação nestas atividades é maior dos funcionários da Escola de Engenharia em relação aos funcionários da UFRGS. Este resultado pode ser explicado, tendo em vista que a Escola de Engenharia possui funcionários especializados em determinadas áreas, trabalhando diretamente nestas atividades.

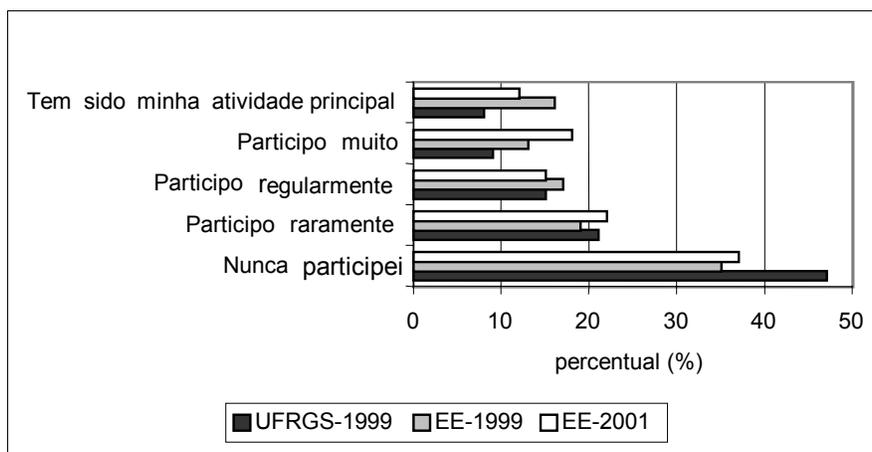


FIGURA 29 – Participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão

Ao analisar as categorias funcionais, verifica-se que é maior a participação dos funcionários do nível intermediário/ técnicos (NIT) e nível superior (NS).

A participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão por Departamentos é a seguinte: 80% Engenharia Elétrica, 67% Eng. Produção, 64% Engenharia Metalúrgica, 62% Engenharia Civil, 60% Materiais, 43% Eng. Mecânica, 41% Centro de Tecnologia, 22% Biblioteca e 11% Direção da Escola de Engenharia. Os funcionários dos Departamentos da Engenharia Química e da Administração do prédio da Engenharia Nova não participam e/ou participam raramente destas atividades.

#### f) Participação em palestras, reuniões e seminários institucionais

A participação em palestras, reuniões e seminários institucionais é dividida entre os funcionários da Escola de Engenharia: 33% nunca participaram, 36% participam raramente, 23% participam regularmente. Somente 8% dos funcionários da Escola de Engenharia participam bastante destas atividades. Desses, aparecem em primeiro lugar, os funcionários do nível superior (NS); a seguir, os administrativos (NIA) e, após, os técnicos (NIT).

Destacam-se os Departamentos de Materiais, Administração do prédio da Engenharia Nova, Biblioteca e Centro de Tecnologia por obterem as maiores taxas de participação em palestras, reuniões e seminários institucionais.

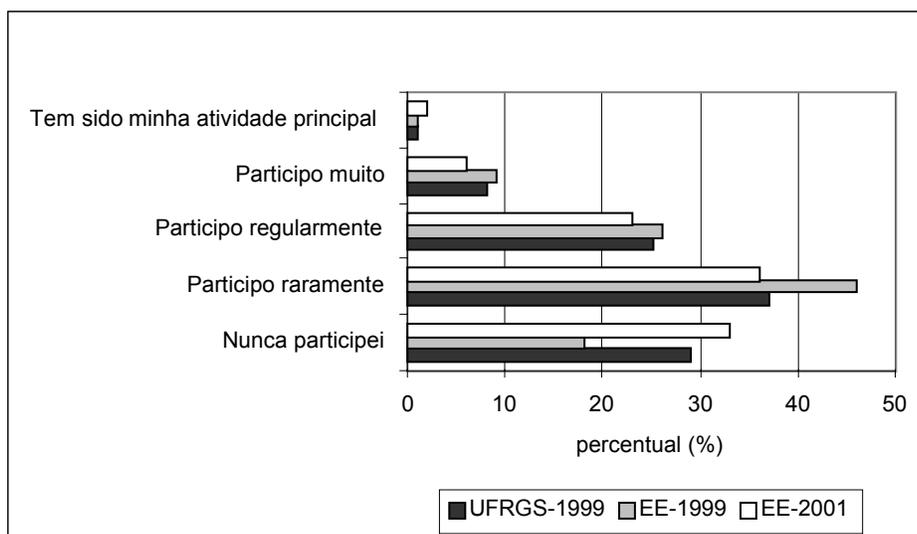


FIGURA 30 – Participação em palestras, reuniões e seminários institucionais

g) Participação em cursos de capacitação

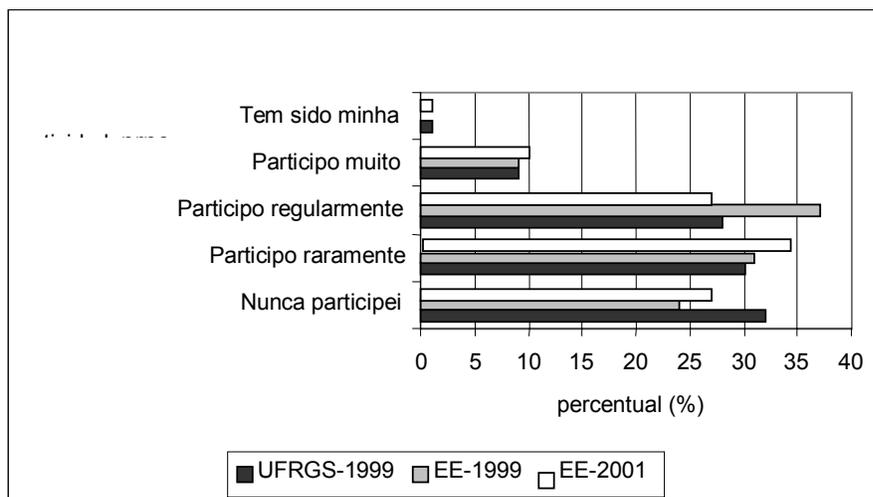


FIGURA 31 – Participação em cursos de capacitação

A realização de cursos de capacitação pelos técnico-administrativos da Escola de Engenharia tem sido semelhante ao quadro geral de funcionários da UFRGS no ano de 1999. Na Escola de Engenharia, 27% afirmaram que nunca participaram de cursos de capacitação,

35% participam raramente, 27% participam regularmente, 10% participam muito e 1% tem como atividade principal.

Os servidores do nível intermediário/administrativo (NIA) possuem uma elevada participação em relação às outras categorias. Após seguem os funcionários de nível superior (NS) e intermediário/técnicos (NIT).

Os funcionários da Administração do prédio da Engenharia Nova, o Departamento de Materiais, o Centro de Tecnologia e a Biblioteca são mais participativos, em relação aos outros Departamentos, na realização de cursos de capacitação.

#### h) Atitude frente à situação da universidade e do setor público

Ao serem questionados sobre as dificuldades por que passam os servidores das universidades e o setor público de modo geral, os técnico-administrativos responderam mais de uma alternativa (nas pesquisas EE-1999: 173 respostas e EE-2001: 211 respostas). A maior parte dos funcionários da Escola de Engenharia respondeu que espera que os sindicatos e órgãos de defesa da categoria encontrem uma solução (35%) e que o governo deva tomar alguma iniciativa (27%). Os demais funcionários: esperam a aposentadoria (17%), pretendem atuar na iniciativa privada ou atividade liberal (9%), estão buscando outras

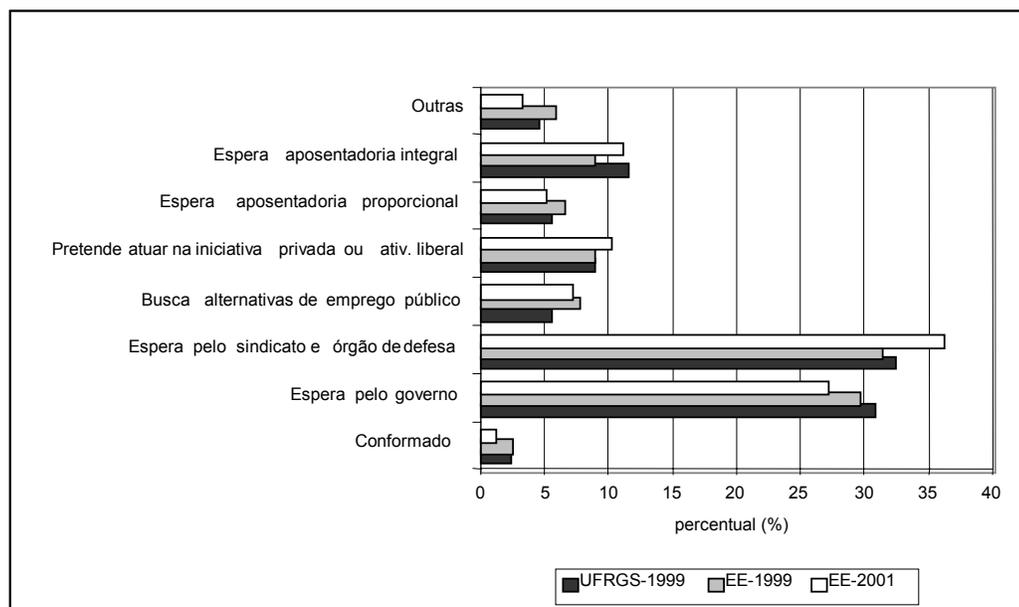


FIGURA 32 – Atitude frente à situação da universidade e do setor público

alternativas de emprego público (8%) e estão conformados (1%). O restante (3%) colocou outras alternativas; tais como, estão buscando capacitação, complementação salarial e a mobilização da categoria para uma possível greve geral.

Uma parcela significativa dos funcionários do nível intermediário/ porteiros e outros (NIP) respondeu que está aguardando a aposentadoria (22%).

i) Expectativa de mudança na vida funcional com a autonomia

Ao indagar os técnico-administrativos sobre a expectativa de mudança na vida funcional com a possível aprovação da autonomia universitária e a alteração das relações de trabalho na Universidade chegou-se ao seguinte resultado: 36% não tinham opinião formada, 30% relatou que será pior, 14% acha que ficará melhor, 11% disse que não ocorrerá e 9% acha que ficará como está. Relacionando os dados com as estruturas funcionais, verificou-se que as respostas são diversas dentro de um mesmo nível.

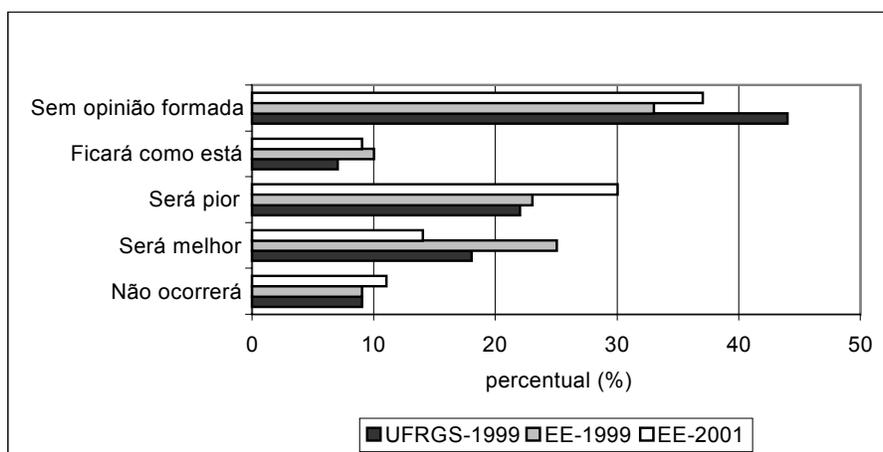


FIGURA 33 – Expectativa de mudança na vida funcional com a autonomia

j) Satisfação quanto à condição de servidor público federal

A grande maioria dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia (74%) está insatisfeita com a sua condição atual de servidor público federal. Do restante dos funcionários, 16% afirmaram que estão satisfeitos e 10% estão indiferentes.

Os funcionários do nível intermediário / porteiros e outros (NIP) são os que estão mais satisfeitos com a sua condição atual de servidor público federal. Ao contrário, nenhum dos técnico-administrativos de nível superior (NS) responderam que estão satisfeitos. É grande também a insatisfação dos funcionários do nível intermediário / administrativos.

Analisando as respostas por Departamentos, verifica-se que a insatisfação é geral. Podemos destacar os Departamentos da Engenharias Elétrica, Materiais, Produção e Química com elevado grau de insatisfação.

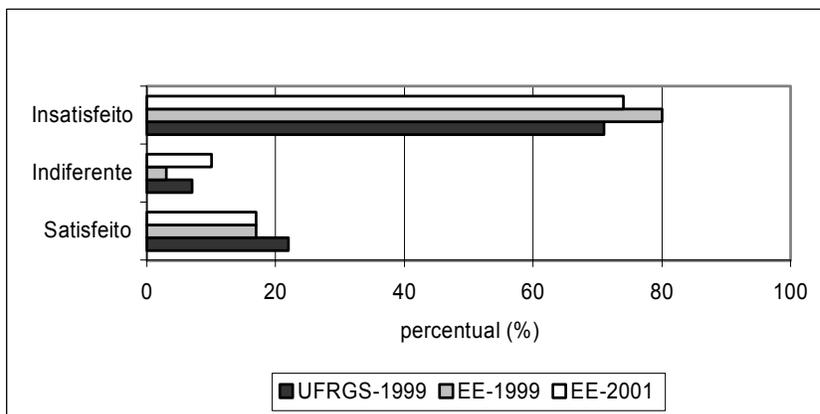


FIGURA 34 - Satisfação quanto à condição de servidor público federal

#### k) Satisfação com o ambiente e condições de trabalho

Com relação à satisfação dos funcionários da Escola de Engenharia com o ambiente e condições de trabalho na UFRGS, 55% afirmaram que estão satisfeitos, 34% estão insatisfeitos e 11% estão indiferentes. Relacionando as categorias funcionais, os funcionários de nível intermediário/ administrativos são os mais insatisfeitos com o ambiente e condições atuais de trabalho na Universidade. Há uma parcela acentuada de funcionários de nível intermediário/ técnicos que está indiferente com as condições de trabalho.

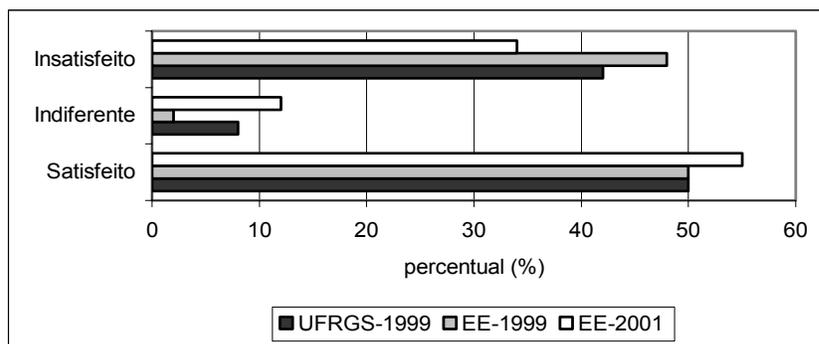


FIGURA 35 - Satisfação com o ambiente e condições de trabalho

Analisando os dados por Departamentos, verifica-se que a Engenharia Metalúrgica, Materiais e Direção da Escola possuem um grau mais elevado de satisfação, com o ambiente e condições de trabalho na UFRGS, em relação aos outros Departamentos.

### 1) Satisfação com o ambiente e condições de trabalho onde exerce atividades

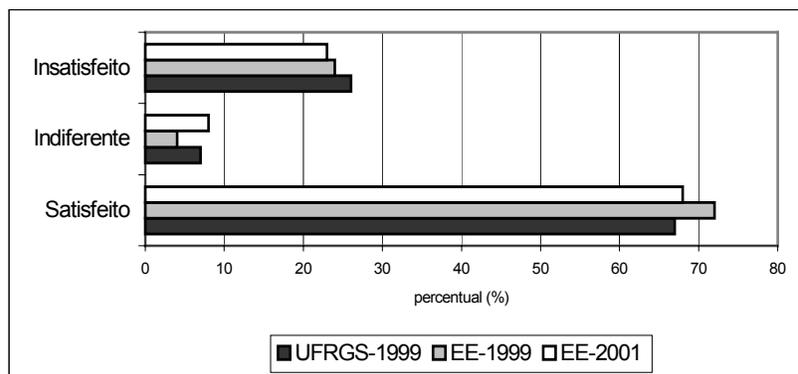


FIGURA 36 – Satisfação com o ambiente e condições de trabalho onde exerce atividades

A satisfação com o ambiente e condições de trabalho dos funcionários na Escola de Engenharia é maior (69%) do que em relação a satisfação com o ambiente e às condições de trabalho na UFRGS (55%). Os demais técnico-administrativos afirmaram que estão insatisfeitos (23%) e indiferentes (8%) com o ambiente e condições de trabalho onde exercem suas atividades. Dos técnico-administrativos que estão insatisfeitos, uma grande parcela são os do nível intermediário/administrativos (NIA) e, após, os do nível intermediário/porteiros e outros (NIP).

Os funcionários do nível intermediário/ técnicos (NIT) e, após, os do nível superior (NS) são os que estão mais satisfeitos com relação a satisfação com ambiente e condições atuais de trabalho.

Os Departamentos de Engenharia Metalúrgica, Materiais, Produção e Direção da EE destacam-se por obter maiores níveis de satisfação em relação ao ambiente e às condições atuais de trabalho. Com relação aos maiores níveis de insatisfação, destacamos Administração do Prédio da Engenharia Nova, Engenharia Elétrica, Engenharia Civil e Biblioteca.

### 3.3 Os fatores de trabalho mais importantes para os técnico-administrativos

Na busca de identificar os fatores que trazem satisfação e motivação aos funcionários, foi aplicado, inicialmente, em dezembro de 2001, um questionário aberto (ANEXO B-8). Este questionário foi aplicado a 20 técnico-administrativos, buscando pessoas de diferentes perfis (tempo de serviço, escolaridade, função desempenhada).

Através deste questionário, foi possível verificar os fatores considerados importantes pelos funcionários no que concerne à satisfação e motivação no trabalho.

Dentre as respostas, destacaram-se:

- a) salário digno,
- b) reconhecimento de seu trabalho pela chefia,
- c) *feedback* da chefia,
- d) objetividade das chefias na distribuição de tarefas,
- e) bom ambiente de trabalho,
- f) integração entre funcionários e professores,
- g) integração entre departamentos,
- h) cursos de qualificação e de relações humanas para os funcionários e professores,
- i) existência de um plano de carreira,
- j) tratamento igualitário entre os funcionários,
- k) participação de funcionários em atividades conjuntas com os docentes,
- l) atividades compatíveis com a especialidade do funcionário,
- m) espaço de convivência para os funcionários.

A seguir, foi aplicado o questionário fechado (ANEXO B-9) a todos os funcionários da Escola de Engenharia. Este questionário foi elaborado tendo em vista as informações coletadas no questionário aberto e, também, fatores elencados na literatura.

Dos 116 funcionários, somente 57 técnico-administrativos responderam o questionário; sendo que destes, 15 não preencheram corretamente.

Entretanto, considerando que uma amostra representativa de servidores da Escola de Engenharia corresponde a 7,7 funcionários por categoria (conforme cálculo do tamanho da amostra, ANEXO A-4) totalizando 38,5 respondentes, pode-se afirmar que as respostas obtidas com o questionário representaram bem as categorias estudadas. Conforme apresentado na tabela abaixo, apenas as categorias NA (nível auxiliar) e NIP (nível intermediário/porteiros e outros) não tiveram uma boa representação, devido ao grande número de questionários preenchidos incorretamente.

TABELA 1 – Aplicação do questionário fechado aos técnico-administrativos

	NA	NIP	NIT	NIA	NS
	Auxiliar	Porteiros	Técnicos	Administ.	Superior
Nº de técnicos/admin. da EE/UFRGS	15	22	27	27	25
Nº de respondentes	12	10	14	19	9
Nº de respondentes que preencheram corretamente	6	4	11	17	9
% de respondentes corretos	<b>40%</b>	<b>18%</b>	<b>41%</b>	<b>63%</b>	<b>36%</b>

Cabe considerar que o número reduzido de respondentes pode ser resultado de uma desmotivação dos funcionários, que, na época da aplicação dos questionários, voltavam de uma greve com duração de quase quatro meses. A causa do número relativamente baixo de respostas também pode ter origem em questões particulares, verbalizadas nos questionários aberto e fechado, tais como salário e complementação salarial.

As tabelas abaixo apresentam o resultado da pesquisa sobre os principais fatores eleitos pelos técnico-administrativos (os resultados percentuais oriundos da pesquisa podem ser encontrados no ANEXO B-10). Os funcionários foram questionados sobre a importância atribuída aos diversos aspectos e responderam utilizando uma escala de 1 a 5, na qual 1 significa mais importante e 5 significa menos importante. Nas tabelas a seguir, os dados representam, em percentuais, a importância de um fator em relação ao total dos fatores apresentados no questionário.

TABELA 2 – Fatores de Infra-Estrutura

	NA	NIP	NIT	NIA	NS	
	Auxiliar	Porteiros	Técnicos	Administ	Superior	<b>Média</b>
<b>Infra-Estrutura</b>						
Espaço físico	9,0	6,5	2,9	2,4	2,4	<b>4,6</b>
Equipamentos / mobiliários	6,4	4,7	4,3	3,9	3,6	<b>4,6</b>
Boa iluminação	6,0	3,7	3,0	2,5	2	<b>3,4</b>
Ambiente climatizado	4,7	3,5	2,6	2,6	2,5	<b>3,2</b>
Ambiente limpo	5,4	4,3	2,3	3,3	2,7	<b>3,6</b>
<b>Média</b>	<b>6,3</b>	<b>4,5</b>	<b>3,0</b>	<b>2,9</b>	<b>2,6</b>	<b>3,9</b>

Os funcionários ao serem perguntados sobre o item infra-estrutura, identificaram como fatores mais importantes o **espaço físico** e os **equipamentos/ mobiliários**. Os técnico-administrativos do nível auxiliar (NA) e nível intermediário porteiros e outros (NIP) elegeram como fatores primordiais o **espaço físico**. Supõe-se que esta escolha é resultado do espaço

restrito que alguns funcionários possuem para executar suas atividades profissionais. Os técnico-administrativos do nível intermediário/ técnicos (NIT), nível intermediário/ administrativos (NIA) e nível superior (NS) optaram pelo fator **equipamentos e mobiliários** como sendo o mais importante dentro do item infra-estrutura. Esta escolha confirma as constantes reclamações dos funcionários quanto a falta de equipamentos modernos e mobiliários adequados e de boa qualidade nos seus locais de trabalho.

TABELA 3 – Fatores de Relações de trabalho

	NA	NIP	NIT	NIA	NS	
	Auxiliar	Porteiros	Técnicos	Administ.	Superior	<b>Média</b>
<b>Relações de trabalho</b>						
Reconhecimento da chefia	4,8	5,7	4,4	4,7	5,7	<b>5,1</b>
<i>Feedback</i>	2,9	3,0	2,7	3,9	3,9	<b>3,3</b>
Objetividade das chefias	3,5	3,4	3,3	3,7	4,2	<b>3,6</b>
Relacionamento c/ colegas	3,8	5,7	4,8	3,4	3,9	<b>4,3</b>
Relacionamento com o chefe	3,6	5,1	3,1	2,6	3,2	<b>3,5</b>
<b>Média</b>	<b>3,7</b>	<b>4,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>

No item relações de trabalho destaca-se o fator **reconhecimento da chefia**. A pesquisa demonstrou o quão importante é para os funcionários o reconhecimento de suas atividades pelas suas chefias imediatas (principalmente para os funcionários do nível superior). Além do reconhecimento da chefia, os técnico-administrativos do nível intermediário/ porteiros e outros (NIP) classificaram com o mesmo grau de importância o **relacionamento com os colegas**. Nota-se que este fator permanece em primeiro lugar para os funcionários do nível intermediário / técnicos (NIT) e em segundo lugar nas preferências dos funcionários do nível auxiliar (NA).

TABELA 4 – Fatores de Aprendizado e Crescimento

	NA	NIP	NIT	NIA	NS	
	Auxiliar	Porteiros	Técnicos	Administ.	Superior	<b>Média</b>
<b>Aprendizado e Crescimento</b>						
Cursos na área de atuação	5,9	7,8	7,7	6,8	8,8	<b>7,4</b>
Cursos em outras áreas	4,2	5,0	3,5	2,8	4,4	<b>4,0</b>
Atividades com docentes	3,3	4,6	4,1	2,9	7,2	<b>4,4</b>
Atividades com funcionários	3,3	5,5	5,0	3,4	4,6	<b>4,4</b>
<b>Média</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>	<b>5,1</b>	<b>4,0</b>	<b>6,3</b>	<b>4,8</b>

Quanto ao aprendizado e crescimento, os funcionários identificaram o fator  **cursos na área de atuação** como o fator mais importante, principalmente para os técnico-

administrativos do nível superior. Estes, destacam também a importância em **realizar atividades com os docentes**.

TABELA 5 – Fatores Institucionais

	NA	NIP	NIT	NIA	NS	
	Auxiliar	Porteiros	Técnicos	Administ.	Superior	<b>Média</b>
<b>Fatores Institucionais</b>						
Integração entre Departamentos	1,6	2,2	1,6	1,7	2,3	<b>1,9</b>
Mesma carga horária e trabalho	1,8	1,9	2,1	2,9	2,1	<b>2,2</b>
Salários compatíveis com cargo	3,6	2,4	5,3	4,2	5,1	<b>4,1</b>
Estabilidade no emprego	2,1	3,6	2,6	2,3	2,3	<b>2,6</b>
Trabalhos interessantes	1,4	2,4	2,3	1,5	2,9	<b>2,1</b>
<b>Média</b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,9</b>	<b>2,6</b>

Os funcionários, indagados sobre os fatores institucionais, declararam a importância dos **salários** estarem compatíveis com o seu cargo. Isto é, os salários dos técnico-administrativos deveriam corresponder ao cargo e às atividades que executam efetivamente. Neste caso, encontram-se muitos funcionários que estão em desvio de função e desempenham atividades que vão além daquilo que é exigido no seu cargo. Somente os funcionários do nível intermediário / porteiros e outros (NIP) elegeram como mais importante a **estabilidade no emprego**.

TABELA 6 – Fatores de Remuneração

	NA	NIP	NIT	NIA	NS	
	Auxiliar	Porteiros	Técnicos	Administ.	Superior	<b>Média</b>
<b>Remuneração</b>						
Salário compatível com cargo	7,5	3,3	9,2	10,2	6,0	<b>7,2</b>
Ascensão profissional	3,7	5,0	8,7	10,2	6,6	<b>6,8</b>
Projetos que complementem o w	3,6	2,2	4,7	6,5	6,0	<b>4,6</b>
Recebimento de benefícios	4,4	5,7	5,3	5,8	3,2	<b>4,9</b>
Bônus em função da produtividade	3,4	2,7	4,3	5,5	4,4	<b>4,1</b>
<b>Média</b>	<b>4,5</b>	<b>3,8</b>	<b>6,4</b>	<b>7,6</b>	<b>5,2</b>	<b>5,5</b>

Quanto ao item remuneração, os funcionários do nível auxiliar (NA) confirmam a importância do **salário** estar condizente com o cargo que ocupam (conforme já relatado no item infra-estrutura). Os técnico-administrativos do nível intermediário/técnicos (NIT) e do nível intermediário/ administrativos (NIA) também consideram relevantes a equivalência entre **salário e cargo**. Os funcionários do nível intermediário/ porteiros (NIP) e outros

elegeram como importante o **recebimento de benefícios**. A **ascensão profissional** foi destacada também pelos NIT e NIA. No entanto, para os funcionários do nível superior, a ascensão é considerada como o fator mais importante em relação aos outros itens listados.

Com relação aos itens analisados acima, os técnico-administrativos do nível: intermediário/ técnicos (NIT), intermediário/ administrativos (NIA) e superior (NS) identificaram a **remuneração** como fator primordial. Os funcionários do nível auxiliar (NA), apontaram como mais relevante o fator **infra-estrutura**; considerado importante também para os funcionários do nível intermediário/ porteiros (NIP), que elegeram ainda **relações de trabalho** e o **aprendizado e crescimento**.

Na pesquisa realizada, buscou-se também identificar o salário líquido dos servidores. Nem todos funcionários responderam esta questão. Abaixo é apresentado o resultado da pesquisa:

- a) nível auxiliar: R\$ 500,00 a R\$ 800,00 (10 respondentes)
- b) nível intermediário/ porteiros e outros: R\$ 721,00 a R\$ 985,00 (02 respondentes)
- c) nível intermediário/ técnicos: R\$ 500,00 a R\$ 1.600,00 (11 respondentes)
- d) nível intermediário/ administrativos: R\$ 750,00 a R\$ 1.444,00 (16 respondentes)
- e) nível superior: R\$1.000,00 a R\$ 2.200,00 (8 respondentes)

A complementação salarial também foi questionada na referida pesquisa. Dos servidores entrevistados, poucos funcionários do nível auxiliar (NA) e do nível intermediário/porteiros e outros (NIP) recebem complementação salarial. Nos níveis intermediário/técnicos (NIT), intermediário/administrativos (NIA) e superior (NS), a metade dos servidores recebe uma quantia como complementação. Entretanto, destacou-se que os funcionários do nível intermediário/técnico (NIT) recebem como complementação uma quantia maior do que os outros funcionários. Podemos inferir que este resultado deve-se a crescente participação de técnicos em projetos de pesquisa vinculados aos laboratórios onde atuam.

### **3.4 Plano de Gestão da Escola de Engenharia – Gestão 2000-2004**

A atual Direção da Escola de Engenharia, composta pelo Diretor Renato Machado de Brito e Vice-Diretor Luiz Antônio Bressani, foi eleita para administrar a Escola de Engenharia na gestão 2000 a 2004.

Dentre o Plano de Gestão da Escola de Engenharia, para o período 2001 a 2004, está incluída uma série de objetivos e estratégias a serem tomadas para beneficiar determinadas áreas carentes.

Neste plano encontram-se também programas de beneficiamento que visam direta ou indiretamente os funcionários da Escola de Engenharia. Abaixo são destacadas as principais metas propostas pela Direção da Escola de Engenharia com vistas a beneficiar seus funcionários:

- a) investir na manutenção e melhoria das instalações no Campus Centro, nas redes de abastecimento de energia elétrica e de comunicação (telefonia, informática);
- b) aumentar a segurança dos prédios;
- c) melhorar os serviços de portaria;
- d) investir na iluminação, limpeza e as condições de convivência nos espaços ocupados pela Escola;
- e) fomentar a racionalização e integração das atividades administrativas de graduação e pós-graduação,
- f) promover o aperfeiçoamento profissional de funcionários,
- g) simplificar as rotinas burocráticas,
- h) estimular a elaboração e execução de projetos multidisciplinares envolvendo a
- i) participação de professores e funcionários de diferentes unidades da UFRGS,
- j) fortalecer a participação de representantes da Escola de Engenharia nas diversas instâncias deliberativas da UFRGS,
- k) reposição dos funcionários (através de transferências internas, de cedências,
- l) transferências de outros órgãos federais ou concursos)
- m) contratação temporária, em projetos específicos, através de Fundações de apoio existentes na Universidade.

## **4 APLICAÇÃO DA TEORIA MOTIVACIONAL NA ESCOLA DE ENGENHARIA E ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO**

### **4.1 Considerações iniciais**

Após o estudo das teorias motivacionais, da análise do perfil e satisfação dos técnico-administrativos, bem como do levantamento dos fatores de trabalho e das propostas da Direção da Escola de Engenharia que visam elevar a satisfação e motivação de seus servidores, no presente é realizada uma análise de quatro teorias motivacionais. Essa análise é feita contemplando o ambiente organizacional da Escola de Engenharia da UFRGS. O uso dessas teorias é pertinente, pois elas podem contribuir para a identificação dos fatores que causam a desmotivação dos funcionários.

Na seqüência, é apresentado um plano de ação para aumentar a satisfação e motivação dos técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFRGS. Para isso, inicialmente foi criada uma matriz relacionando os fatores considerados importantes pelos servidores e as propostas da Direção da Escola de Engenharia visando a satisfação e motivação de seus funcionários. São também apresentadas outras propostas, baseando-se nos estudos já realizados.

A partir disso, é consolidada a proposta de plano de ação, buscando incorporar tanto os preceitos teóricos estudados no capítulo 2, quanto a percepção dos técnico-administrativos e da Direção da Escola de Engenharia.

### **4.2 Análise das Teorias Motivacionais**

Dentre as teorias motivacionais estudadas no capítulo 2, destacam-se a **Teoria dos Dois Fatores**, a **Teoria da Expectativa**, a **Teoria de Determinação de Metas** e a **Teoria da Equidade** para análise do ambiente motivacional da Escola de Engenharia. Cada uma dessas teorias anuncia fatores que podem causar a desmotivação dos funcionários.

É relevante destacar a **Teoria dos Dois Fatores**, elaborada por Herzberg, tendo em vista que essa teoria prediz que os funcionários não são movidos pelas mesmas coisas. Há indivíduos que são estimulados por fatores motivacionais (são fatores que realmente motivam as pessoas) e, outros, por fatores higiênicos (fatores que não proporcionam a insatisfação). (AQUINO, 1984)

Assim sendo, na elaboração do plano de ação, é importante reconhecer que os funcionários possuem pensamentos e desejos diferentes. Mais ainda, é essencial conhecer as suas necessidades e aspirações, com vistas a estabelecer ações eficazes no combate à desmotivação.

A Escola de Engenharia conta com uma diversidade de técnico-administrativos. Atualmente existem quarenta e uma categorias, distribuídas nos níveis auxiliar, intermediário e superior. O grau de instrução desses técnicos é muito diversificado (a Escola de Engenharia possui desde funcionários sem o primeiro grau completo até funcionários com doutorado).

Deve-se conhecer as necessidades desses funcionários sem tentar padronizá-las, mas sim buscando ações motivacionais personalizadas.

O estudo da **Teoria da Expectativa** de Vroom também é relevante para o ambiente organizacional da Escola de Engenharia. Segundo essa teoria, um indivíduo primeiramente executará uma ação se tiver confiança que a referida ação terá um resultado positivo; caso contrário, ele não o fará (por exemplo, um funcionário não realizará uma medição de uma peça mecânica, se não tiver competência para tal ação). Além disso, o indivíduo só desempenhará a ação se obter alguma recompensa, satisfazendo suas metas pessoais (LÉVY-LEBOYER, 1994).

Estas duas condições devem ser analisadas na Escola de Engenharia. Para o funcionário possuir “confiança em si” é necessário que ele tenha um suporte (tecnológico e educacional) da instituição onde ele trabalha e o *feedback* das chefias. A Direção deve manter um programa periódico de treinamento de seus funcionários, principalmente daqueles funcionários que desenvolvem tarefas não relacionadas ao seu cargo e/ou formação acadêmica.

A recompensa é outra condição essencial para a execução de uma tarefa. Cabe considerar que a remuneração dos funcionários da Escola de Engenharia não está atrelada ao desempenho, mas a um plano de carreira que beneficia os funcionários por tempo de serviço. Deve-se repensar nas tarefas extras exigidas por parte da Chefia, que às vezes não são acompanhadas por nenhum tipo de retorno adicional, apenas aumento da carga de trabalho. Cabe aqui considerar que um simples reconhecimento ou elogio da chefia (expresso por um “muito obrigado” ou “parabéns”) é também importante para o funcionário. O reconhecimento pela chefia pode, às vezes, motivar muito mais um funcionário do que um incentivo financeiro.

Na análise da **Teoria de Determinação de Metas** de Edwin Locke, verifica-se a importância da existência de uma meta para motivar os funcionários (ROBBINS, 1999). Muitos técnico-administrativos ingressam nos seus locais de trabalho desconhecendo as atividades a serem desempenhadas e as metas a serem atingidas. No entanto, na maioria das instituições públicas prestadoras de serviço, não há metas. A falta de objetivos a serem alcançados e a não existência de feedback das chefias desmotivam os funcionários, prejudicando o desempenho de suas funções. Também deve ser questionada a participação do chefe na satisfação e motivação dos seus funcionários. Muitos professores assumem cargos de chefia sem possuir nenhuma experiência administrativa ou vocação para tal cargo. O interesse pelo cargo, às vezes, está acima de solucionar problemas administrativos, mas restringe-se à obtenção do poder para a conquista de desejos pessoais ou de um grupo.

A **Teoria da Equidade** prediz que o estado de injustiça proporciona a motivação de fazer ou não alguma coisa. Ou seja, a motivação de um indivíduo está relacionada às comparações que ele faz de insumos e resultados de seus trabalhos relativos aos de outros indivíduos (ROBBINS, 1999). É importante destacar esta teoria, dada as desigualdades existentes na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As distorções causadas por governos anteriores podem ter influenciado a desmotivação dos funcionários a UFRGS. Determinadas categorias, tais como a de porteiro, foram beneficiadas, em governos anteriores, passando do nível auxiliar para o nível intermediário (este exige funcionários com segundo grau). Atualmente, muitos funcionários que se encontram neste cargo ainda não completaram o primeiro grau; entretanto, por estarem trabalhando na UFRGS já há algum tempo, recebem um salário mais elevado do que funcionários com curso superior, que ingressaram a pouco tempo no nível intermediário.

Além das distorções entre classes, existem também as desigualdades entre uma mesma categoria. As atividades e a carga horária diferenciada dificultam a motivação de funcionários que recebem o mesmo salário.

Segunda a Teoria da Equidade, esta distorção prejudica o desempenho dos funcionários, no caso os funcionários técnico-administrativos da Escola de Engenharia. Desenvolver mais atividades (muitas dessas com extrema responsabilidade) e trabalhar mais horas que o colega ao lado e, independente disso, receber um salário menor e/ou receber o mesmo salário, tem como conseqüências, em longo prazo, menor afinco no desempenho das

tarefas. Essa situação injusta é um fato que não deve ser omitido na elaboração de um plano de ação.

### 4.3 Elaboração do Plano de Ação

#### 4.3.1 Matriz Motivacional

Para a elaboração do Plano de Ação, inicialmente será apresentada uma matriz que identifica o grau de relacionamento entre os fatores de trabalho eleitos pelos funcionários e as metas propostas (pela Direção da Escola de Engenharia e outras sugeridas em virtude dos estudos realizados) para elevar a satisfação e motivação dos técnico-administrativos. Nesta matriz estão incluídas todas as categorias funcionais estudadas na presente dissertação.

A intensidade do relacionamento será caracterizada como relações fortes (9), médias (6), fracas (3) ou inexistente (0). Exemplificando, na matriz apresentada a seguir, a proposta da Direção da Escola de Engenharia em qualificar seus funcionários possui uma relação forte com o desejo dos funcionários em realizar cursos na sua área de atuação. Já a divulgação periódica das metas e objetivos da Escola de Engenharia apresenta uma relação fraca com a possibilidade de haver trabalhos interessantes para os técnico-administrativos.

O preenchimento da matriz foi elaborado com o auxílio de três professores da Escola de Engenharia, e com o apoio de um grupo, composto por 5 funcionários, que atualmente participa de uma comissão que trata dos recursos humanos da Escola de Engenharia.

Feito o preenchimento da matriz, é possível priorizar as ações propostas, identificando aquelas que possuem maior potencial motivacional. A priorização foi feita somando-se os produtos da importância relativa de cada quesito pelo respectivo preenchimento no interior da matriz. Por exemplo, a ação referente a **segurança dos prédios** relaciona-se com os quesitos **espaço físico, iluminação e ambiente limpo**. Assim, a priorização dessa ação foi calculada como:

$$\text{Priorização} = 4,6 \times 3 + 3,4 \times 6 + 3,6 \times 3 = 45$$

	Infra-estrutura				Relações de trabalho				Aprendiz. e Cres.				Fatores Institucionais				Remuneração												
	Espaço físico	Equipam./móveis	Bom iluminação	Ambiente climatizado	Ambiente limpo	Reconhecimento da chefia	Feedback	Objetividade das chefias	Relacionamento com colegas	Relacionamento com o chefe	Cursos na área de atuação	Cursos em outras áreas	atividades com docentes	atividades com funcionários	Integração entre Departamentos	Mesma carga horária e trabalho	Salários compatíveis com cargo	Estabilidade no emprego	Trabalhos interessantes	Salário compatível com cargo	Ascensão profissional	Projetos que complementem W	Recebimento de benefícios	Bônus em função da produtividade					
<b>Propostas da Direção da EE</b>	4,6	4,6	3,4	3,2	3,6	5,1	3,3	3,6	4,3	3,5	7,4	4,0	4,4	4,4	1,9	2,2	4,1	2,6	2,1	7,2	6,8	4,6	4,9	4,1					
segurança dos prédios	3	0	6	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45,0	1,62			
manut. instalações elétricas e telefone	6	3	6	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71,4	2,57			
melhorar serviços de portaria	0	3	0	0	3	0	0	0	3	3	6	6	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	143,4	5,17			
investir na limpeza e cond. convivência	6	3	3	3	9	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	112,2	4,05			
racionaliz. integrac. das ativ. administrat.	6	6	0	0	3	3	3	0	3	3	0	0	3	3	9	3	3	0	3	3	0	0	0	0	204,9	7,39			
qualificação dos funcionários	0	0	0	0	3	6	3	0	3	3	9	9	6	6	3	0	6	0	6	6	3	6	0	0	364,2	13,1			
simplificação das rotinas burocráticas	0	0	0	0	3	0	0	0	3	3	3	3	0	0	6	0	0	0	6	0	0	0	0	0	92,4	3,33			
projetos multidisciplinares prof. e func.	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	3	3	9	9	9	0	0	0	9	0	0	6	0	0	247,2	8,91			
representantes da EE em divers. instân.	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	6	6	6	0	0	0	6	0	0	0	0	0	100,2	3,61			
reposição de funcionários	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23,4	0,84			
contratação temporária em projetos	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	6	6	3	0	3	0	6	3	0	9	0	0	159,3	5,74			
<b>Outras ações</b>																													
Criação de um espaço p/ funcionários	9	6	3	3	3	3	0	0	9	3	0	0	3	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	234,0	8,44			
Divulgação periód. das metas/obj da EE	0	0	0	0	0	3	6	9	6	6	0	0	3	3	9	0	0	0	3	0	0	0	0	0	164,1	5,92			
Buscar a equidade entre os funcion.	0	0	0	0	0	3	0	0	6	0	3	3	0	0	0	9	6	0	0	6	0	6	0	3	202,8	7,31			
Eleger func. representantes departam.	0	0	0	0	0	6	3	0	9	6	0	0	6	9	9	0	0	0	6	0	3	0	0	0	216,3	7,8			
Criar avaliações periód. dos servidores	0	0	0	0	0	6	9	3	3	6	3	3	0	0	0	0	0	0	6	0	0	3	0	0	165,6	5,97			
Treinamento/ palestras às chefias	3	3	3	3	3	6	6	6	3	9	3	3	0	0	3	0	0	0	6	0	0	0	0	0	227,1	8,19			
																									2773,5	100			

FIGURA 37 – Matriz Motivacional dos técnico-administrativos

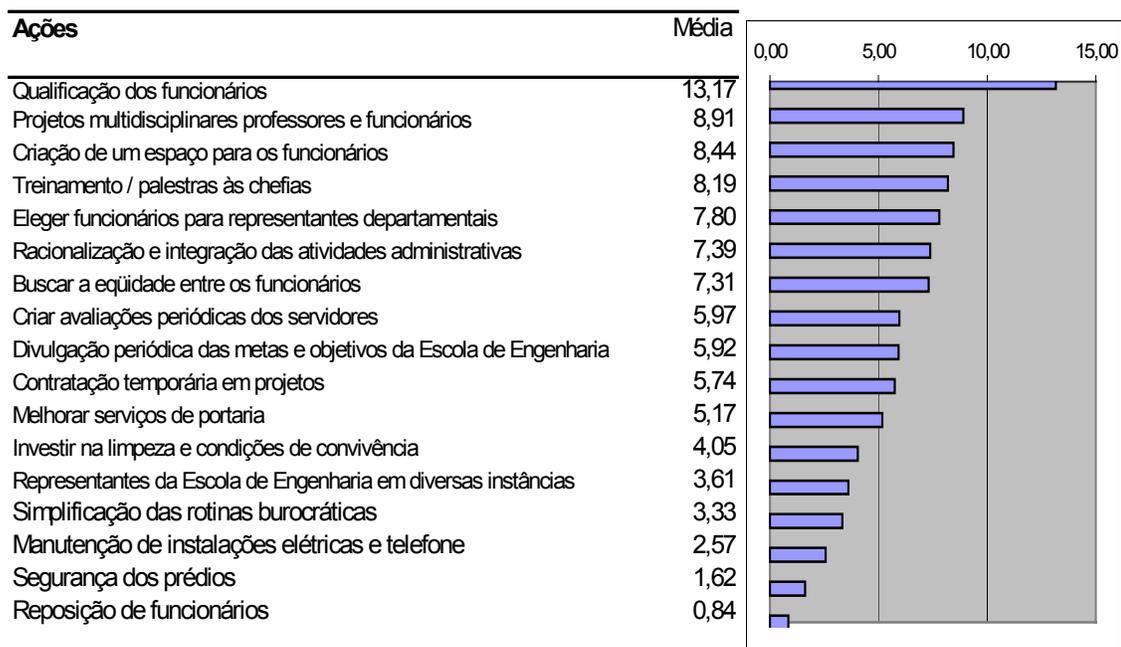


FIGURA 38 – Pareto Motivacional: técnico-administrativos

O Pareto da priorização das ações motivacionais (Figura 38) apresenta a hierarquia das ações propostas a partir do ponto de vista motivacional. A **qualificação dos funcionários**, a **elaboração de projetos multidisciplinares**, a **criação de um espaço para os funcionários**, o **treinamento às chefias** e a **eleição de funcionários para representar os técnico-administrativos** foram as ações que receberam maior pontuação. Construindo uma matriz e, a seguir, o Pareto de priorização para cada uma das categorias funcionais (ANEXO B-11) foram possíveis verificar um equilíbrio entre as respostas.

Em todas as categorias funcionais, as ações **elaboração de projetos multidisciplinares** e **qualificação dos funcionários** destacam-se entre as cinco primeiras ações mais pontuadas em todas as categorias.

Além das cinco ações citadas, as seguintes ações também obtiveram pontuações elevadas:

- a) Nível auxiliar: a ação **racionalização e integração das atividades administrativas**.
- b) Nível intermediário/porteiros e outros: as ações **buscar a equidade entre os funcionários** e **melhorar o serviços de portaria**.
- c) Nível intermediário/administrativo: a ação **buscar a equidade entre os funcionários**.
- d) Nível intermediário/técnicos: as ações **buscar a equidade entre os funcionários** e **melhorar os serviços de portaria**.
- e) Nível superior: a ação **buscar a equidade entre os funcionários**.

#### 4.3.2 Plano de Ação

Com o intuito de apresentar ações que tragam um impacto positivo à satisfação e motivação dos técnico-administrativos e, ao mesmo tempo, contemplando às propostas apresentadas pela Direção da Escola de Engenharia, esta seção apresenta um plano de ação para os funcionários.

A base do plano de ação é constituída pelos cinco itens que aparecem priorizados no Pareto. Uma vez identificadas as ações a serem empreendidas, seu detalhamento será feito utilizando o método 5W1H, que é uma ferramenta importante na elaboração de um plano de ação.

**4.3.2.1 Qualificação de funcionários:** apesar de não ter aparecido priorizada na avaliação dos servidores do nível intermediário/porteiros e outros (NIP), a qualificação de funcionários é um dos itens destacados como relevante para todas as demais categorias. A qualificação beneficia tanto o funcionário quanto a instituição. O servidor, a partir dos conhecimentos adquiridos, adquire maior confiança de suas aptidões, realizando suas atividades com mais afinco e satisfação. É importante que a Escola de Engenharia faça um controle da qualificação de seus funcionários, investindo principalmente nas categorias mais necessitadas, tais como os porteiros e servidores do nível auxiliar, muitos destes em desvio de função.

**Quadro 1 – Detalhamento da ação referente à qualificação de funcionários**

<b>O que</b>	Qualificação de funcionários
<b>Onde</b>	Na própria UFRGS, que oferece diversas oportunidades para a qualificação.
<b>Por que</b>	É essencial para o funcionário, para a instituição, bem como para a satisfação dos clientes.
<b>Como</b>	Através de cursos, palestras e seminários promovidos pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFRGS, tais como nas áreas de qualidade de vida, aperfeiçoamento técnico (informática, expressão oral, redação...) e gestão universitária. Outros cursos demandados, mais específicos, poderão ser ministrados em outros locais de ensino.
<b>Quem</b>	Direção da Escola de Engenharia / UFRGS.
<b>Quando</b>	Regularmente, a partir de um planejamento anual .

**4.3.2.2 Participação em Projetos Multidisciplinares:** A participação de funcionários em projetos multidisciplinares foi eleita principalmente pelos técnico-administrativos do nível superior (NS) e nível intermediário/administrativos (NIA). A criação destes projetos poderá aproximar funcionários e professores da Escola de Engenharia, bem como de outras Unidades da UFRGS, sendo importante como fonte de aprendizagem e crescimento profissional. A participação nestes projetos poderá também trazer recursos financeiros para a Escola de Engenharia, beneficiando professores e funcionários envolvidos.

**Quadro 2 – Detalhamento da ação referente à participação em Projetos Multidisciplinares**

<b>O que</b>	<b>Participação em Projetos Multidisciplinares</b>
<b>Onde</b>	Na Escola de Engenharia, bem como atividades conjuntas com outras unidades da UFRGS, envolvendo a participação de professores e funcionários.
<b>Por que</b>	Na busca de conhecimentos e integração entre funcionários e professores.
<b>Como</b>	Na divulgação, para outras unidades da UFRGS, das capacidades disponíveis na EE para a identificação das oportunidades de atividades conjuntas de pesquisa, ensino e extensão.
<b>Quem</b>	Comissão aprovada pela Direção da Escola de Engenharia coordenará os projetos.
<b>Quando</b>	Sempre que houver demanda para elaboração de projetos.

**4.3.2.3 Criação de um espaço para os funcionários:** O item “criação de um espaço para os funcionários” foi eleito principalmente pelos técnico-administrativos dos níveis auxiliar (NA) e intermediário/ porteiros e outros (NIP). Segundo a pesquisa realizada, a criação deste espaço beneficiará o relacionamento entre colegas, integrando principalmente servidores de diferentes Departamentos. O espaço físico destinado aos funcionários poderá ser relevante também para fortalecer a classe de técnico-administrativos, que atualmente não possui representantes atuantes.

**Quadro 3 – Detalhamento da ação referente à criação de um espaço para os funcionários**

<b>O que</b>	<b>Criação de um espaço para os funcionários</b>
<b>Onde</b>	Em um local nas dependências da Escola de Engenharia
<b>Por que</b>	Para integração entre os funcionários.
<b>Como</b>	Disponibilização, de parte da EE, de um local onde os funcionários possam se reunir, tanto nos horários de intervalo quanto no horário de trabalho; este local deve ser escolhido com cuidado, de forma que realmente constitua um ponto de encontro.
<b>Quem</b>	Direção da Escola de Engenharia.
<b>Quando</b>	Houver local disponível .

**4.3.2.4 Treinamento às chefias:** Sendo um dos itens de maior peso para os funcionários dos níveis auxiliar (NA), intermediário/administrativo (NIA) e superior (NS), o treinamento às chefias foi uma das solicitações mais destacadas nos questionários respondidos pelos técnico-administrativos. A busca pelo reconhecimento de seu trabalho, a inexperiência de alguns chefes em administrar e a procura por um bom relacionamento entre funcionários e chefes,

justificam este resultado. Acredita-se que há muito a ser melhorado no relacionamento funcionários e chefias, tanto a nível profissional quanto humano. O treinamento dirigido às chefias poderia ser um importante instrumento para a melhoria das relações no trabalho.

**Quadro 4 – Detalhamento da ação treinamento às chefias**

<b>O que</b>	<b>Treinamento/ palestras às chefias</b>
<b>Onde</b>	Na própria UFRGS, que possui pessoal qualificado para ministrar tal treinamento.
<b>Por que</b>	O bom relacionamento entre chefias e funcionários e uma boa gestão administrativa aumenta a satisfação e a produtividade no setor.
<b>Como</b>	Trazendo profissionais para ministrar as palestras e cursos, tendo sempre como apoio a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFRGS e, principalmente, fazendo campanhas para buscarmos a participação dos docentes e chefias.
<b>Quem</b>	A Comissão de Recursos Humanos da EE, juntamente com a PRORH, irão organizar os temas a serem discutidos nas palestras/ cursos para as chefias.
<b>Quando</b>	Regularmente, a partir de um planejamento semestral.

**4.3.2.5 Eleger funcionários como representantes departamentais:** Sendo um dos itens mais pontuados pelos funcionários do nível intermediário/administrativo (NIA) e nível superior (NS), a eleição de funcionários para representá-los nas diversas instâncias tem como fator preponderante a busca pela valorização dos técnico-administrativos. Segundo pesquisas realizadas, a baixa participação dos funcionários em atividades com os docentes e o seu fraco poder de decisão geram para alguns funcionários um sentimento de insatisfação nos seus locais de trabalho, tendo em vista a impossibilidade de expressar suas idéias e colaborar em atividades pertinentes a sua área. Como exemplo, pode ser citado que os funcionários não participam na escolha do Chefe de Departamento.

**Quadro 5 – Detalhamento da ação referente à eleição de representantes departamentais**

<b>O que</b>	<b>Eleição de representantes departamentais</b>
<b>Onde</b>	Na Direção da Escola de Engenharia
<b>Por que</b>	Com vistas a valorizar a categoria dos técnico-administrativos e, assim, elevar sua satisfação e motivação.
<b>Como</b>	Elegendo representantes departamentais e/ou por categorias funcionais.
<b>Quem</b>	A Direção da Escola juntamente com a comissão de recursos humanos irão organizar as eleições.
<b>Quando</b>	Aprovação das eleições.

#### 4.4 Avaliação do Potencial Motivacional do Plano de Ação

Segundo os estudos realizados na revisão bibliográfica (item 2) e a análise das teorias motivacionais (item 4.2), percebe-se que os cinco itens destacados no Pareto motivacional podem influenciar substancialmente a motivação dos técnico-administrativos.

O investimento na **qualificação dos técnico-administrativos** destaca-se como uma das ações motivacionais relevantes. A Teoria das Expectativas de Vroom ressalta que o indivíduo desempenhará uma atividade se possuir “confiança em si”. Acredita-se que a qualificação busca um aumento de confiança ao servidor. Este fica mais apto a desempenhar determinadas atividades. Pretende-se que a qualificação dos funcionários, principalmente de categorias mais necessitadas, aumente a motivação no trabalho, na medida que, qualificados, os funcionários tornam-se mais responsáveis por atividades que, até então, não eram realizadas por eles ou eram desempenhadas de maneira incorreta.

A **participação dos técnico-administrativos em projetos multidisciplinares** é também um fator motivacional considerado importante. Frederick Herzberg, em sua Teoria dos Dois Fatores, indica como estímulos motivacionais a busca no trabalho pelo reconhecimento, responsabilidade, participação e progresso pessoal. Victor Vroom, em sua Teoria da Expectativa, relata que as pessoas serão motivadas a fazer coisas para alcançar alguma meta, se acreditarem que certas ações, de sua parte, irão ajudar a conquistar a meta. Assim sendo, acredita-se que o funcionário envolvido em um projeto multidisciplinar, além de compartilhar idéias e ensinamentos com indivíduos de diversas categorias, sentirá maior responsabilidade, em função de suas atividades no projeto. Assim, ele estará mais motivado no seu local de trabalho.

A criação de um **espaço para os funcionários** e a **eleição de representantes departamentais** buscam a valorização dos técnico-administrativos. Elton Mayo, já na década de vinte, afirmava que o comportamento social era a melhor maneira de motivar os funcionários. Maslow, na Teoria das Necessidades, apresentava as necessidades de afiliação ou aceitação no grupo como motivadoras. Com a existência de um espaço para os funcionários, busca-se uma união maior entre os servidores, instituindo-se um espaço para discussão de suas preocupações, desejos e anseios. Pretende-se também eleger representantes departamentais, ou por categorias. Essa representatividade tem o intuito de buscar uma participação maior dos funcionários, de forma que eles possam manifestar suas idéias e demais questões à Escola de Engenharia.

O **treinamento às chefias** também interferirá no ambiente motivacional da Escola de Engenharia. Conforme estudado nas teorias motivacionais, a manutenção de um bom relacionamento entre funcionário e chefia é condição relevante para um ambiente de trabalho satisfatório. Acredita-se que o treinamento proporcionado às chefias irá promover um melhor relacionamento interpessoal, facilitando a comunicação nos Departamentos, onde os objetivos dos setores poderão ser expressos e as atividades de cada funcionários, descritas. Edwim Locke, na sua Teoria de Determinação de Metas, já dizia que as intenções dos indivíduos em trabalhar em direção a uma meta constituem uma das principais fontes de motivação. Segundo Locke, o desempenho do funcionário também está atrelado ao reconhecimento das chefias; isto é, o *feedback* é importante, pois assim os funcionários identificam o que fizeram e o que deveriam ter executado. Esses aspectos, estabelecimento de metas, reconhecimento e feedback, poderiam facilmente ser incluídos em um treinamento direcionado às chefias.

Assim, infere-se que os cinco itens destacados no pareto motivacional podem interferir de forma significativa na motivação destes funcionários. Deve-se lembrar, conforme visto por Herzberg, que esta interferência será diferenciada, dado que os indivíduos possuem tipos e estilos motivacionais diferentes.

Para concluir o presente capítulo, a Figura 38 apresenta um diagrama onde podem ser vistas as relações de causa e efeito que envolvem as ações estudadas. Essa figura foi elaborada pela própria autora deste trabalho, baseada nas discussões que ocorreram durante as reuniões de elaboração do plano de ação.

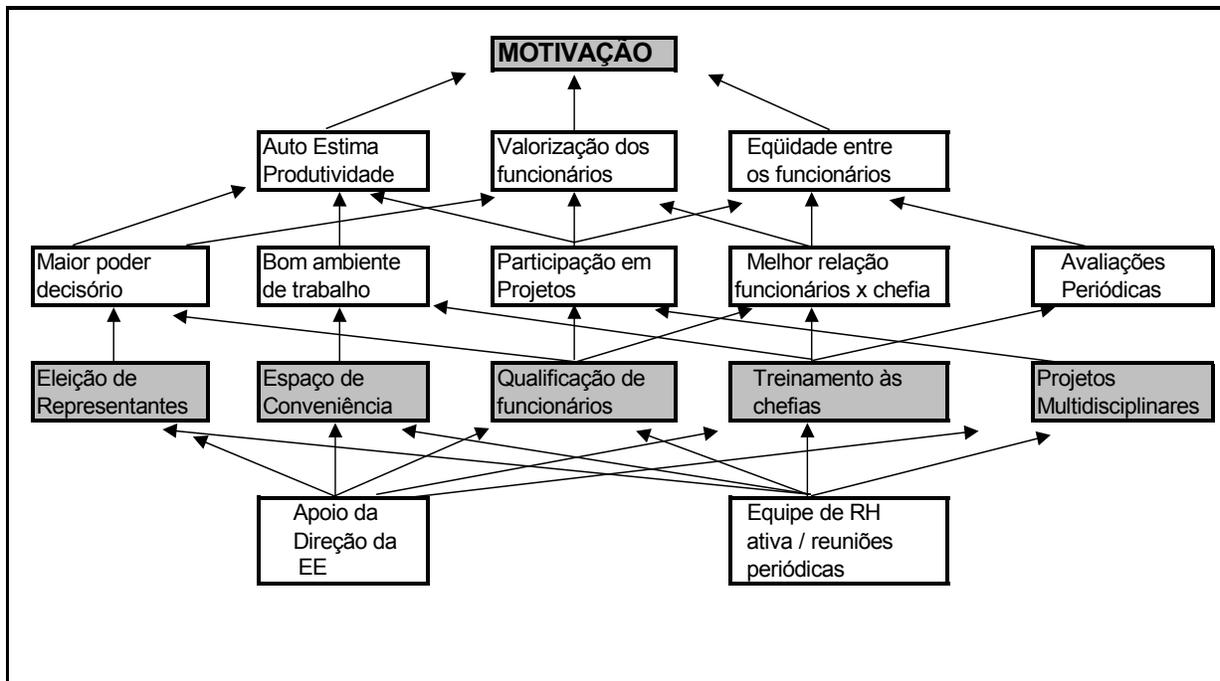


FIGURA 38 – Relações de causa e efeito, estabelecidas a partir da definição das principais ações motivacionais

No diagrama apresentado, nota-se que para a viabilização das ações propostas (eleição de representantes, criação de um espaço de conveniência, qualificação de funcionários, treinamento às chefias e implementação de projetos multidisciplinares) é necessário duas ações de base, que são o apoio da Direção da Escola de Engenharia e a participação ativa da equipe de recursos humanos.

Sem o apoio destas duas categorias, a implantação das ações propostas no plano de ação torna-se inviável. Será difícil eleger representantes, criar um espaço físico para os funcionários e executar projetos multidisciplinares sem a participação da Direção da Escola de Engenharia. É ela também que deverá incentivar a qualificação de seus funcionários e o treinamento dos professores em cargos de chefia.

A equipe de recursos humanos também possui um papel fundamental na implantação do plano de ação motivacional na Escola de Engenharia. Sem seu apoio, a manutenção deste processo motivacional pode falhar. É necessário que a equipe esteja sempre ativa, com vistas ao acompanhamento e implantação do plano de ação. Ela deve participar intensamente na avaliação da qualificação e treinamento de funcionários e chefias. Juntamente com a Direção da Escola de Engenharia, é a equipe de recursos humanos que deve gerar meios para integrar

os servidores, orientando e buscando solucionar questões relacionadas à sua produtividade e satisfação no ambiente de trabalho.

Continuando a análise do diagrama, verifica-se que a viabilização das ações propostas traz como conseqüências vários “efeitos” que irão culminar na melhoria da motivação dos funcionários.

Com a qualificação dos servidores, poderá aumentar a participação dos funcionários em projetos da Escola de Engenharia e melhorar a relação funcionário e chefia. Funcionários qualificados e sendo representados por suas categorias, certamente terão mais força e poder de decisão. Com o treinamento às chefias, sem dúvida a relação interpessoal e o ambiente no trabalho tendem a melhorar. A aplicação de avaliações, referentes ao trabalho dos funcionários e das chefias, é considerada pertinente, pois, além de influenciar no aspecto motivacional, busca também corrigir as desigualdades existentes no local de trabalho.

Finalizando, nos níveis superiores do diagrama de causa e efeito, identifica-se que estes desdobramentos oportunizam a valorização, a auto-estima, a produtividade e a equidade entre os funcionários, que são condições necessárias para um funcionário sentir-se motivado no seu local de trabalho. Verifica-se que a motivação não depende de uma ação isolada; e sim de vários desdobramentos. Esses desdobramentos podem conduzir a uma mudança cultural no âmbito da organização, onde o funcionário passa a ser valorizado e considerado também como um elemento essencial para o desempenho da instituição.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho de conclusão preocupou-se com a satisfação e motivação dos funcionários da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Foi observado que esses funcionários apresentam baixos níveis de motivação. A baixa motivação pode ser resultado da defasagem salarial dos técnico-administrativos que permaneceram a cerca de sete anos sem reajuste e, em janeiro de 2002, receberam um ajuste de apenas 3,5%.

Contudo, o trabalho baseou-se na hipótese de que existem vários outros aspectos que contribuem para a baixa motivação. A hipótese levantada, foi confirmada no decorrer do trabalho. As teorias sobre motivação e as próprias respostas dos técnico-administrativos nas pesquisas realizadas demonstraram que possuir um trabalho desafiador e poder contribuir no trabalho com suas opiniões e sugestões podem ser mais importantes do que receber um aumento salarial.

Com o intuito de apresentar à Escola de Engenharia da UFRGS um plano de ação para elevar a satisfação e motivação dos seus funcionários, inicialmente foi realizado um levantamento do perfil dos seus 116 técnico-administrativos. Este levantamento foi realizado com o intuito de conhecer em profundidade o público a ser pesquisado. Através do levantamento, foram identificados dados que anteriormente não existiam ou estavam desatualizados. Dentre estes dados, pôde-se conhecer a faixa etária e escolaridade dos servidores, a relação de técnico-administrativos em desvio de função, as categorias funcionais existentes, bem como sua distribuição na Escola de Engenharia. O levantamento do perfil, sem dúvida, auxiliou na elaboração do plano de ação e será útil para subsidiar à Direção e Chefias da Escola de Engenharia nos processos de tomada de decisão e estabelecimento de metas.

A seguir, buscou-se avaliar o nível de satisfação dos servidores da Escola de Engenharia. Com a pesquisa aplicada aos funcionários, observou-se que muitos estavam insatisfeitos. Foi constatada a baixa participação dos servidores em atividades sindicais, políticas, culturais, de pesquisa e de representação; bem como a insatisfação da sua atual condição de servidor público federal. Na pesquisa identificou-se também uma parcela de

funcionários bastante satisfeitos nos seus locais de trabalho. Pode-se definir o grau de satisfação por departamentos e por categorias funcionais.

Com a constatação de que há um elevado grau de insatisfação, o referido estudo buscou definir as necessidades e desejos dos técnico-administrativos, com vistas a atenuar esta insatisfação e buscar um aumento motivacional. Observou-se, neste estudo, que o envolvimento da chefia e o bom relacionamento entre colegas e docentes são relevantes para a satisfação e motivação dos servidores.

Procurou-se também apresentar as propostas da Direção da Escola de Engenharia, contidas no Plano de Gestão 2000-2004, que tendem a beneficiar os funcionários da Escola. Dentre estas propostas, destacaram-se a qualificação dos técnico-administrativos, o investimento no espaço físico, o envolvimento de funcionários em atividades de representação e a sua contratação em projetos específicos, através de fundações de apoio existentes na Universidade.

Em seguida, a presente dissertação relacionou as demandas dos técnico-administrativos e as propostas da Direção da Escola de Engenharia para elevar a satisfação e motivação dos seus servidores. Nesta etapa, buscou-se eleger as propostas da Direção consideradas mais importantes pelos técnico-administrativos. Destacaram-se as ações **qualificação de funcionários, implantação de projetos multidisciplinares, criação de um espaço de conveniência para os servidores, treinamento às chefias e eleição de representantes dos técnico-administrativos**. Preocupou-se, também, em analisar o grau de importância destas ações por categorias funcionais.

Após, foi realizada uma avaliação do potencial destas ações na motivação dos funcionários da Escola de Engenharia. Baseado nas principais teorias motivacionais, identificou-se que as ações propostas, se forem implantadas, devem ter um forte impacto na motivação dos funcionários. Finalizando os estudos, foi apresentado um diagrama identificando as relações de causa e efeito, que podem surgir a partir das ações priorizadas pelos técnico-administrativos. Pode-se perceber que o apoio da Direção da Escola de Engenharia e a participação ativa de uma equipe de Recursos Humanos são essenciais para a implantação do plano motivacional.

Sabe-se que buscar a motivação dos servidores não é uma tarefa fácil, principalmente quando se trata de funcionários do serviço público. Muitos servidores, desmotivados com a

sua condição de funcionário, têm buscado a satisfação fora do seu local de trabalho, relacionando suas atividades profissionais apenas como um meio para receber salário.

Este trabalho é importante na medida em que apresenta outros caminhos para motivar o funcionário, além do salário. O trabalho desenvolvido estabelece um plano de ação para resgatar a auto estima do servidor e auxiliar as chefias no gerenciamento deste problema: a desmotivação dos seus técnicos.

O tema apresentado não se encerra; há muito a pesquisar sobre o tema. Sugere-se como estudos futuros traçar o perfil, o nível de satisfação e motivação dos demais membros da comunidade universitária (professores, bolsistas, funcionários contratados e alunos), aprofundar os tópicos levantados sobre cada categoria funcional, estudar os fatores identificados nos Departamentos, bem como fazer um levantamento da motivação dos técnico-administrativos após a implementação de algumas ações propostas na presente dissertação.

Os trabalhos subseqüentes devem ouvir os funcionários e, principalmente, as pessoas interessadas em mudar este panorama. Esses trabalhos podem facilitar a mudança organizacional que precisa ser realizada, estabelecendo uma cultura de valorização do técnico-administrativo, relacionando a sua satisfação com o bom andamento das atividades na Escola de Engenharia.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes. **The customer satisfaction index as a leading indicator**. Michigan(USA) : University of Michigan, 1998.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1984.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990a.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto et al. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990b.
- CARR, David K., LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- COOPERS; LYBRAND. **Remuneração estratégica : a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FORSYTH, Patrick. **30 minutos ... Para motivar seu pessoal**. São Paulo: Clio, 1998.
- HEIL, Gary; BENNIS, Warren; STEPHENS, Deborah. **Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- HESKETT et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business Publishing Corporation, mar-abril, 1994.
- LEITE, Denise; TUTIKIAN, Jane; HOLZ, Norberto. **Avaliação e compromisso: construção e prática da avaliação institucional em uma universidade pública**. Porto Alegre: Editora da Universidade/ UFRGS, 2000.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994 .
- MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE FILHO, José. **Gestão da qualidade no setor público**. Rio de Janeiro: IPEA, 1991. (Texto para discussão, 237).

KONDO, Yoshio et al. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração de recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

KWASNICKA, Eunice. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995 .

RAMOS, Adriana L. Qualidade nos serviços públicos: um reflexo do exercício de cidadania. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 1993. v. 9, p.63-72.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998

TARRAGÔ, André D'Arriaga. **Motivação: um estudo de caso no Instituto Cultural Brasileiro Norte Americano**. Porto Alegre: Administração / UFRGS, 1999 .

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Histórico da UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br>>. Acesso em: 18 set. 2001.

VIEIRA, Marcelo Milano F. et al. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999 .