



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la
Universidad*

PERCEPÇÃO DE UM GRUPO DE SERVIDORES SOBRE A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO DE ARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL – UFF

Sonia Terezinha Gonçalves - UFF

RESUMO

O servidor público é representado por um simbolismo diretamente associado à desmotivação, falta de perspectiva e más condições de trabalho, fatores que denunciam a falta de motivação podendo influenciar, nos índices de absenteísmo. A princípio a pesquisa estava direcionada para analisar a equação absenteísmo x fatores motivacionais no grupo de servidores do IACS/UFF, buscando mostrar que esta relação pode estar interligada com outras variáveis da realidade investigada. Entretanto, devido à dificuldade de se ampliar a análise de dados, tornou-se prudente não fazer generalizações, inviabilizando a análise da taxa de absenteísmo de 2005. Diante do exposto, deu-se continuidade ao estudo, excluindo a análise do absenteísmo e, direcionando para uma avaliação da percepção do grupo sobre a motivação no trabalho. Os resultados demonstraram que os fatores que mais contribuem para a satisfação/motivação no trabalho são a realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, supervisão e relações interpessoais, enquanto a insatisfação sofre influencia dos fatores possibilidade de crescimento, desenvolvimento pessoal, políticas empresariais, condições ambientais, status e remuneração.

Palavras-Chave: Absenteísmo. Motivação. Serviço Público.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. INTRODUÇÃO

A qualidade do serviço de atendimento ao público, na atual realidade brasileira, tanto no âmbito estatal quanto na iniciativa privada, apresenta-se como um desafio institucional que parece exigir transformações urgentes, tema que tem gerado pesquisas e estudos. Essa necessidade tem múltiplas facetas, e a visibilidade de uma delas se expressa em uma fonte empírica de abundantes reclamações concernentes aos serviços de atendimento em instituições públicas e privadas.

A baixa produtividade, a apatia, o desinteresse e a insatisfação laboral são alguns dos fatores que denunciam a falta de motivação e que influenciam, principalmente, quando se trata de servidores públicos, no aumento dos índices de absenteísmo. Nesse sentido, a presente pesquisa originou-se de observação direta, no intuito de conhecer a situação atual de motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos do Instituto de Artes e Comunicação Social da Universidade Federal Fluminense (IACS/UFF), assim como a existência de problemas cuja ordem não reflete a dinâmica dos conceitos motivacionais.

Embora as pesquisas demonstrem que, do total de ausências não previstas, a licença saúde responda pelo maior percentual, seguida da falta abonada e da licença-prêmio, esta pesquisa no primeiro momento tinha como objetivo analisar os fatores motivacionais do trabalho que podem gerar o absenteísmo, no sentido restrito de ausências não previstas, tomando como critério aquelas ausências para as quais não é possível a previsão antecipada no momento do planejamento anual das atividades analisando, também, a taxa do absenteísmo no ano de 2005. Entretanto, devido à dificuldade de se ampliar a análise de dados, com outras variáveis da realidade investigada, tornou-se prudente não se fazer generalizações, inviabilizando a análise, no tocante à taxa de absenteísmo do referido ano. Diante de tais fatos, deu-se segmento ao proposto, excluindo a análise da taxa do absenteísmo e, direcionando a pesquisa para uma análise da percepção do grupo do IACS, com relação à motivação no trabalho.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A partir de uma pesquisa preliminar, perceberam-se algumas situações tais como: desânimo na realização de algumas atividades, estações de trabalho mal projetadas e com condições ocupacionais desfavoráveis, descontentamento, má distribuição das tarefas e outras constatações, levando a pesquisadora aos questionamentos: 1) O conhecimento dos fatores que podem interferir diretamente na satisfação e motivação pessoal pode servir de base para a construção de estratégias que promovam motivação profissional/pessoal? 2) Como as imprevistas ausências de trabalhadores podem ser influenciadas pelos fatores motivacionais? 3) As informações coletadas sobre motivação/desmotivação poderam vir a auxiliar a Administração Pública na sua Superintendência de Recursos Humanos sugerindo ações e práticas junto a seus servidores técnico-administrativos? 4) Como estes elementos podem ser tratados em termos de estratégias e práticas organizacionais?.

2. SERVIÇO PÚBLICO

As organizações do setor público são, no conjunto, as maiores fornecedoras de bens e serviços (TEIXEIRA e SANTANA, 1995). A saúde, a educação, o transporte, o trabalho dentre outros, dos cidadãos e das empresas estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços. Por isso, têm como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando, continuamente, redefinir a sua missão, tendo em vista as mudanças que ocorrem na sociedade e visando, sobretudo, a manter uma sinergia para com sua clientela. Ainda segundo os autores: "introduzir mudanças na Administração Pública, propor novas diretrizes e mecanismos de gestão, representa ir de encontro a interesses estabelecidos, ultrapassados pelas novas exigências da sociedade, interferindo na cultura organizacional", concluindo:

A crise econômica em que o país mergulhou nos anos 80 provocou inúmeras mudanças. A década de 80 trouxe a abertura política, e com ela, novas forças sociais, resultando na falência do modelo de administração pública, que ora é assistida e a descontinuidade na função de planejamento e a inexistência de um planejamento global e abrangente são mesmo as marcas típicas da Administração Pública Brasileira.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Teixeira e Santana apontam algumas necessidades: a) garantir o uso adequado dos recursos disponíveis, com economia e dentro do preceito do serviço à população; b) fortalecer a imagem e a função do servidor público como um propulsor dos sentimentos de altruísmo e respeito à sociedade; c) garantir a melhoria constante do serviço público, no atendimento e na qualidade do serviço prestado; d) voltar à administração de pessoal para a execução de uma política de recursos humanos centrada na eficiência e efetividade do serviço público; e) estabelecer mecanismos que conduzam à elevação do grau de comprometimento dos servidores em geral, com a melhoria e a racionalização do serviço público, entre outras. .

3. METODOLOGIA

O questionário foi o instrumento de pesquisa proposto, para a coleta de dados, tendo em vista a conveniência e rapidez, permitindo a participação do sujeito da pesquisa sem prejudicar suas tarefas laborais, através de uma amostragem. Definiu-se como sujeitos a serem estudados, os vinte e um servidores ativos do IACS, considerando-se as funções de recepcionista, assistente e auxiliar em administração, pertencentes ao quadro permanente da UFF, no período de janeiro a dezembro de 2005.

Constituído de 24 perguntas, sendo doze abertas, sete fechadas, quatro semiabertas e uma para assinalar, o instrumento abordou fatores motivadores e higiênicos, com olhar para as prováveis causas do índice de absenteísmo. No momento da apresentação do questionário, o sujeito da pesquisa foi informado verbalmente, sobre os objetivos, relevância e data para recolhimento dos formulários, assim como da importância de sua colaboração para a conclusão do estudo.

A pesquisa e a coleta de dados foram realizadas, pessoalmente, no dia 13 de fevereiro de 2008, no Instituto de Artes e Comunicação Social – IACS da UFF, situado à Rua Prof. Lara Vilela, 126, no Bairro São Domingos, Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, Brasil.

4. CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Em busca de fontes sobre o tema absenteísmo, tanto nas empresas privadas quanto na administração pública, verificou-se que existe ampla literatura que discute o tema, entretanto, o presente trabalho está apoiado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg por se relacionar mais intimamente com o objetivo de analisar quais fatores organizacionais influencia na motivação e satisfação dos servidores públicos e que podem, quando não alcançados, contribuir para o absenteísmo, não desconsiderando ou desprezando trechos com novos e diferentes significados, dos originais preconizados pelo modelo de Herzberg.

Mesmo tendo características peculiares e muito distintas, os temas motivação, satisfação, insatisfação e absenteísmo são fundamentais para a gestão de recursos humanos na administração pública, pois seus resultados refletem diretamente na qualidade do serviço de atendimento ao público e no bem estar do servidor. É um tema que tem gerado muitas pesquisas e estudos nos últimos anos.

4.1 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Apoiada em alguns círculos de administração de empresas, a teoria expressa, basicamente, que existem dois grupos de fatores: Fator Motivacional (fontes determinantes da satisfação no trabalho); realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento e, o Fator Higiênico (atuam como agentes de insatisfação no trabalho): política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Ao contrario de outros pensadores, a Teoria de Frederick Herzberg foi, desde o início, baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

4.2 MOTIVAÇÃO

Na literatura, existem vários conceitos e noções relacionados com “motivação no trabalho”; a quantidade é numerosa, eclética e abordada por diversos autores. Para alguns autores a “Motivação” envolve sentimentos de realização e de reconhecimento, para outros é uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta as ações ou, então, é definida



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

como uma “força propulsora”, uma “energia interna” que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos, fazendo com que este se coloque em ação. Motivação é a força, o impulso que nos move e direciona ao comportamento de busca à satisfação de uma determinada necessidade.

A motivação humana é um tema que vem produzindo as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nesta área (MARRAS, 2002).

4.3 ABSENTEISMO

No período industrial, o termo absenteísmo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço, remonta, portanto, desse período, o efeito negativo do termo no sentido laboral. As ausências dos trabalhadores diminuam a produção e acarretavam custos, representados pela diminuição da produtividade, redução da qualidade e problemas administrativos, o que repercutia diretamente na economia.

Para alguns autores a etimologia do absenteísmo tem muito a ver com as condições de trabalho encontradas nas empresas: o estilo de liderança e controle, a repetitividade das tarefas, o ambiente de trabalho e a falta de integração entre os funcionários, podem levar à desmotivação e ao desestímulo dos trabalhadores, provocando impacto na assiduidade ao trabalho.

Segundo Meira (apud ROBBINS, 2002) os fatores desencadeantes do absenteísmo são classificados em três tipos: Fatores naturais (condições climáticas e epidemiológicas); Fatores socioeconômicos (conjuntura econômica, sexo, idade, estado civil, etc) e, Fatores inerentes à própria empresa, isto é, sua política pessoal, porte, supervisão, chefia e benefícios implantados nas áreas de assistência médica, condução e alimentação.

5. RESULTADOS

Informações obtidas (tabela 01) da Diretoria do Departamento de Administração de Pessoal da UFF, o efetivo (técnicos administrativos do IACS) totaliza vinte e um servidores,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

entretanto, somente oito participantes (cinco assistentes e três auxiliares) contribuíram com a pesquisa.

Tabela 01 - Descrição das variáveis por cargo dos servidores do IACS

ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO				
Ensino Superior				
SEXO	IDADE	TEMPO SPub	TEMPO UFF	TOTAL
F	41	23	23	1
F	47	24	24	1
F	49	23	23	1
F	52	29	12	1
F	55	30	15	1
F	62	23	23	1
M	42	22	17	1
M	46	25	25	1
M	56	19	2	1
Ensino Médio				
M	27	4	4	1
M	41	17	17	1
M	50	22	11	1
M	52	24	24	1
Ensino Fundamental				
M	47	26	26	1
AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO				
Ensino Superior				
SEXO	IDADE	TEMPO SPub	TEMPO UFF	TOTAL
F	42	14	14	1
M	44	25	25	1
Ensino Médio				
M	60	14	14	1
AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO				
Ensino Fundamental				
F	51	26	26	1
M	45	23	23	1
AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO				
Ensino Fundamental Incompleto				
M	47	24	24	1
RECEPCIONISTA				
Ensino Fundamental				
SEXO	IDADE	TEMPO SPub	TEMPO UFF	TOTAL
F	65	25	25	1

Fonte: Diretoria do Deptº de Adm. de Pessoal

Esclarecimentos do Departamento de Administração de Pessoal da UFF: 1)Tempos calculados em relação ao ano de 2008; 2)Nem sempre o tempo de serviço público (Tempo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

SPub) é o mesmo na UFF (Tempo UFF), ele pode ter ingressado em outro órgão e ter sido transferido ou redistribuído, por exemplo, então ambos foram colocados; 3) Foram colocados totais em função da possibilidade de existir mais de um servidor em condições idênticas; 4) Com relação ao servidor técnico-administrativo, a informação acerca da escolaridade pode não corresponder à realidade, uma vez que: a) o servidor só mantém atualizados os dados nos quais há incidência de acréscimo nos vencimentos; b) para o banco de dados armazenado em Brasília, técnicos-administrativos não fazem pós-graduação de espécie alguma; 5) A informação anterior não atinge os docentes, por causa da GED (Gratificação de Estímulo à Docência), instituída pela Lei nº 9.678, de 03/07/1988.

5.1 PERFIL DO GRUPO PARTICIPANTE

Tabela 02 - Perfil do Grupo pesquisado

ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO - Ensino Superior		
Sexo	Idade	Tempo de UFF
M	41	23
M	55	15
F	47	24
ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO - Ensino Superior Incompleto		
M	52	24
ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO - Ensino Médio		
M	41	17
AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO - Ensino Superior		
Sexo	Idade	Tempo de UFF
F	42	14
M	44	25
ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO - Ensino Superior Incompleto		
Sexo	Idade	Tempo de UFF
M	53	16

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Vale salientar que, no recolhimento do instrumento de pesquisa, foram entregues dois questionários, devidamente preenchidos, de servidores que não estavam inclusos na população previamente estabelecida, significando o interesse dos mesmos em serem ouvidos:



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1)Cargo: Operador de Câmera de Cinema e TV - Características do servidor: 53 anos, 3º grau incompleto, com mais de 16 anos de tempo de serviço.

2)Cargo: Técnico em Eletrônica - Características do servidor: 59 anos, 3º grau incompleto, com mais de 16 anos de tempo de serviço.

Ao investigar as variáveis, elegeu-se, no início, a variável dependente absentéismo, quanto à sua frequência e ao tempo de afastamento: quantitativo de faltas justificadas, injustificadas e licenças médicas no período de janeiro a dezembro de 2005, entretanto, não pôde ser confirmado em função de dados incompletos fornecidos pelo Departamento de Administração de Pessoal. Segundo o Departamento, não foram encontrados os relatórios dos meses janeiro, abril, agosto e dezembro/2005 e que, entre os meses de maio, junho, julho, setembro, outubro e novembro todos os servidores tiveram frequência integral. A única ocorrência, de licença médica, com afastamento de 58 dias, foi identificada nos meses de fevereiro e março.

5.2 DAS VARIÁVEIS

5.2.1 Escolaridade

Dos entrevistados, 62,5% são portadores de diploma de curso superior, 25% não concluíram o superior e, 12,5% têm apenas o segundo grau.

5.2.2 Faixa Etária e sexo

Constatou-se que dos pesquisados, 62,5% estão na faixa etária entre 40 e 50 anos e, 37,5% na faixa de 50 a 60 anos. O sexo masculino detém a maioria (75%) dos participantes, contra 25% do sexo feminino.

5.2.3 Tempo de UFF

Nesta variável, 50% dos sujeitos investigados têm de dez a vinte anos de serviço e os outros 50%, de vinte a trinta anos de UFF, o que não significa tempo de serviço público, conforme esclarecimentos do Departamento de Administração de Pessoal da UFF. Cabe



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ressaltar também que, o servidor só mantém atualizados os dados nos quais há incidência de acréscimo nos vencimentos. Esta situação foi confirmada no tópico escolaridade, nas funções de assistente e auxiliar administrativo (superior incompleto).

5.3 DOS FATORES PESQUISADOS

5.3.1 Fatores Motivacionais:

Realização; Reconhecimento pela Realização; O Trabalho em Si; Responsabilidade; Desenvolvimento Pessoal e Possibilidade de Crescimento.

Tabela 03 – Fatores Motivacionais - Realização

QUESTOES	EM BRANCO		SIM %		NÃO %		+/ -	%
Você se tem satisfação de trabalhar no IACS? Por quê?			8	100				
Diversidade de pessoas				37,5				
Ambiente Positivo				37,5				
Pelas atividades desenvolvidas				12,5				
Horário Flexível				12,5				
Você se idêntica com seu trabalho?			8	100				
O que o motiva ou motivaria?	1	12,5	7	87,50				
Resultados obtidos em equipe			1	12,5				
Plano de carreiras e Novas tecnologias			2	25				
Satisfação dos colegas quando posso cooperar e compartilhar ideias			1	12,5				
Relação com o público			1	12,5				
Estar bem comigo, já é um estímulo.			1	12,5				
Assinale seis itens, na relação abaixo que você considera mais importante para motivá-lo. Numere-os de 1 a 6, considerando o nº 1 mais importante.			8	100				
Opções:								
Descrição das Tarefas, Respeito por mim como pessoas e estabilidade – Pontuação 1								
Compartilhar objetivos, salario e autodesenvolvimento – Pontuação 2								
Autonomia, promoção, Trabalho com qualidade e bom relacionamento – Pontuação 3								
Saber o que acontece - Pontuação 4								
Oportunidade trabalho interessante e sentir trabalho importante - Pontuação 5								
Aposentadoria e avaliação desempenho – Pontuação 6								
Elogios, participar de reuniões e trabalhar sob supervisão – Sem pontuação.								

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

100% dos participantes sentem satisfação em trabalhar no IACS. Este é um ponto positivo para a instituição. Segundo Locke e, utilizado por Coda (1986): “a satisfação no trabalho pode ser definida como um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento aos seus objetivos e valores”. Motivos apontados da satisfação: diversidade de pessoas e ambiente positivo (três ocorrências para cada); horário flexível e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

pelos atividades desenvolvidas.

Na segunda questão, 100% dos entrevistados identificam-se com os resultados do próprio trabalho. A percepção que o servidor tem sobre as atividades desenvolvidas por ele em seu local de trabalho, se elas atendem ou facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados importantes, e se esses valores são compatíveis com as suas necessidades, pode determinar um sentimento de identificação com o seu trabalho.

No fator o que o motiva, percebeu-se que exceto um entrevistado que se absteve de responder, 62,50% motivam-se no relacionamento interpessoal (satisfação dos colegas, compartilharem ideias, relação com público e resultados obtidos com equipe) contra 25% (dois participantes) que definiram plano de carreira e nova tecnologia como fatores motivacionais.

Herzberg argumenta que são fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores: a realização e o reconhecimento, a responsabilidade, o progresso profissional e o trabalho em si mesmo.

Para a última questão do fator realização, as opções: Respeito por mim como pessoa, Descrição das tarefas e Estabilidade foram as mais importantes. As alternativas seguintes foram assinaladas, por ordem decrescente de prioridade. Para os participantes o que menos os motivam é: aposentadoria e receber avaliação de desempenho, confirmando que estas opções não constituem efetivamente fatores de motivação, mas apenas fatores higiênicos, ao evitar uma insatisfação. As opções trabalhar sob supervisão, elogios e participar de reuniões não foram assinaladas.

Herzberg chamou atenção para a importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, que eram até então invariavelmente negligenciadas e foi, assim, um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”. Segundo ele, o “enriquecimento do cargo” traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, de produtividade, redução de absenteísmo e redução da rotatividade de pessoal.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Tabela 04 – Fatores Motivacionais - Reconhecimento pela realização

QUESTOES	SIM	%	NÃO	%	+/-	%
Você se sente motivado para executar suas tarefas?	7	87,5			1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

87,5% dos servidores entrevistados avaliaram positivamente este fator. O reconhecimento interno é apontado como causador de satisfação no trabalho. Uma das principais expectativas do trabalhador é ter o próprio trabalho reconhecido. Muitos autores admitem a importância do reconhecimento, inclusive consideram este fator como uma prática gerencial que deveria ser adotada pelas chefias, mas, por outro lado, também é importante que os colegas deem importância para o trabalho executado. Esta expectativa confirma-se através do relato por escrito de um dos entrevistados:

... Hoje partes das ideias do meu setor são compartilhadas com os meus colegas e esta atitude me deixa muito motivado.

Tabela 05 – Fatores Motivacionais – O Trabalho em Si

QUESTOES	EM BRANCO	SIM	%	NÃO	%	+/-	%
Qual o significado de trabalho para você ?		8	100				
Interação, convivência Compromisso do ser humano, necessário a vida Exercício manual/intelectual que se destina a algum fim Atuação moderada com cumprimento satisfatório para ambas as partes Sobrevivência e crescimento pessoal Atividade física/intelectual para que possa tirar sua sobrevivência e desenvolvimento enquanto profissional Responsabilidade, dignidade e parte financeira. União de força com inteligência e realização							
Caso não trabalhasse neste dept°. onde você gostaria de trabalhar?	3	37,5	5	62,5			
Por quê?	8	100					
Com hortaliças – cinturão verde Não pensei ainda neste assunto Em algum lugar que trabalhasse com música No departamento educação física Sou igual ao jarro de flor: fico bem em qualquer lugar na UFF, é claro!							

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O trabalho representa um valor importante para as pessoas: quer seja para se relacionar com outras pessoas, como sentimento de vinculação, ter algo o que fazer ou, para se ter um



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

objetivo de vida. O trabalho é também uma atividade que coloca as pessoas em interação umas com as outras. Essa característica aparece de maneira consistente, o que é sinal de sua importância para a instituição pesquisada.

Tabela 06 – Fatores Motivacionais - Responsabilidade, Desenvolvimento Pessoal e Possib. de Crescimento.

QUESTOES	EM BRANCO		SIM %		NÃO %		+/- %	
Descreva seu desempenho ao realizar uma tarefa ou quando colabora com sua equipe. Compartilhar informações/experiências – produzir com coletividade Satisfação Trabalho em equipe Responsável	2	25	6 2 2 1 1	75 25 25 12,5 12,5				
Existem outras atividades que você gostaria de fazer? Diversas – não especificadas Lidar com programas de software Gostaria de fazer mais extensão da Universidade em trabalhos sócios/culturais/educativos Atividades físicas e esportivas para manutenção da saúde e melhor desempenho laboral Não gostaria de fazer outras atividades	2	25	6 1 1 1 1 2	75 12,5 12,5 12,5 12,5 25				
Você consegue visualizar no IACS possibilidade de crescimento profissional? Por que? Opção sim: Temos um elenco de pessoas capacitadas Opção não: A hierarquia separa, inexoravelmente, os três segmentos. Falta recurso. Que tipo de crescimento? Opção mais ou menos: Faltam projetos; Fim da ascensão funcional	2	25	1	12,5	3	37,5	2	25

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Satisfação, compartilhar informações e experiências totalizaram 50% das respostas na opinião dos entrevistados, significando que as responsabilidades ao executar as tarefas são prazerosas (realização do próprio trabalho ou do trabalho dos outros). Trabalhar em equipe e Responsável 12,50% (cada) e, 25% não responderam.

No fator desenvolvimento pessoal (segunda questão), há um conflito entre as respostas do fator Realização, quando os pesquisados apontam 100% de satisfação na identificação com o trabalho e, confirmando, de certa forma, as respostas do fator Trabalho em si.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Os objetivos específicos do Programa Social Funcional da UFF descrevem: proporcionar uma ambiência de qualidade nos locais de trabalho; contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores; viabilizar o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis; favorecer a otimização dos processos de trabalho; estimular o comprometimento com a missão institucional. Uma das competências do programa PSF preconiza que o DDRH deverá: “promover atividades de acompanhamento individual ou coletivo, com chefias e servidores, tais como entrevistas, reuniões e outras, visando à melhoria da qualidade dos ambientes de trabalho”.

Neste momento, faz-se necessário fazer uma ressalva: a pesquisa obteve seus resultados colhidos num determinado momento específico, período de pós-greve, e os questionamentos realizados não foram refeitos depois de certo tempo decorrido, para investigar se as respostas seriam confirmadas ou se não ocorreu entendimento correto da pergunta.

A última questão abordou possibilidade de crescimento (no IACS); neste fator, 62,5% dos pesquisados demonstraram sua insatisfação com relação à possibilidade de crescimento. Estão sem perspectivas, conforme descreve os entrevistados:

... Faltam recursos. ... Que tipo de crescimento? A ascensão foi cortada pelo governo e se você está no nível intermediário não consegue passar para o nível superior, mesmo tendo Pós. ... A hierarquia separa, inexoravelmente, os três segmentos.

Segundo Herzberg, os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que se faz e desempenha. Esses fatores envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Tradicionalmente, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a única



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

preocupação de atender aos princípios de eficiência e de economia, esvaziando os aspectos de desafios e oportunidades para a criatividade individual. Com isto perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a ter um efeito “desmotivação”, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico. Segundo as pesquisas de Herzberg, o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Quando estes fatores (motivacionais) são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

Desta forma, diante do percentual de insatisfação, dos servidores do IACS, analisado no fator possibilidade de crescimento, constata-se o sentimento de como as pessoas se sentem em relação a sua ascensão profissional, tendo em vista o contexto atual das políticas públicas.

5.3.2 Fatores Higiênicos: Supervisão; Políticas Empresariais; Condições Ambientais, Relações interpessoais, Status, Remuneração e Vida Pessoal.

Tabela 07 – Fator Higiênico - Supervisão

QUESTOES	EM BRANCO		SIM	%	NÃO		+/-	%
						%		
Sente disposição de sua supervisão para esclarecer procedimentos? Por que?	2	25						
Porque é presente, acessível e competente.			4	50				
Porque é ausente					1	12,5		
Quando é possível					1	12,5		

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A avaliação positiva do tema supervisão (50%) demonstra que a supervisão que é presente, que permite o diálogo, a conversa, o acesso do subordinado ao chefe, gera uma satisfação no trabalho.

Tabela 08 – Fator Higiênico - Políticas Empresariais

QUESTOES	EM BRANCO		SIM	%	NÃO		+/-	%
						%		
Você conhece o PQV da UFF?			1	12,5	4	50	3	37,5
O que você acha deste Programa?	2	25				25		
Não tenho opinião/não conheço								
Iniciativa Positiva								
Deve ter bom propósito. Qualidade de vida é essencial para tudo, abrange a saúde, bem estar físico e psicológico.								
É importante, precisamos nos conscientizar.				12,5				



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Participou de algum Projeto? Qual? Qualidade no atendimento			1	12,5	7	87,5		
Qual Projeto você gostaria de participar? Por quê? Popularização da ciência – não tomar a ciência como atitude fora da realidade Alfabetização e qualificação – por ser um projeto realmente voltado para o servidor Ginástica para todos – melhorar a estima humana, saúde, relacionamentos e qualidade de vida. Literatura Infantil	2	25	6	75				
			1	12,5				
			1	12,5				
			3	37,5				
			1	12,5				
Você gostaria de sugerir algum Projeto? Yoga, caminhada ecológica, cinema, todos gratuitos. Programa de lazer para os servidores, extensivo aos familiares, nas dependências da UFF. Ginástica laboral via TV universitária Salário e visão crítica Anti-stress Projeto institucional de atividades físicas	2	25	6	75				

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

No Programa Qualidade de Vida da UFF, índices preocupantes: 50% dos entrevistados não conhecem o PQV e, 37,50% dos participantes já ouviram falar. Conforme rege no PSF, uma das competências dos Polos Descentralizados da UFF é “promover atividades de acompanhamento individual ou coletivo, com chefias e servidores, tais como entrevistas, reuniões e outras, visando à melhoria da qualidade dos ambientes de trabalho (UFF, 2003)”.

Quando questionados se tinham participado de algum projeto, apenas um participante respondeu afirmativamente indicando o Projeto Qualidade no Atendimento.

Segundo informações da UFF, todos os projetos estão abertos aos servidores ativos e, alguns aos inativos e familiares. O servidor pode não somente participar dos projetos, como também, apresentar um projeto seu para integrar o quadro dos já existentes, de forma a contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Tabela 09 – Fator Higiênico - Condições Ambientais

QUESTOES	EM BRANCO		SIM %		NÃO %		+/-	%
Você gosta do seu ambiente físico de trabalho? Por quê? Pelos prédios históricos; porque satisfaz a demanda; condições físicas satisfatórias. Precisa melhorar a manutenção Espaço pequeno; falta material e cursos de capacitação.	1	12,5	4	50			3	37,5
					1	12,5		
					1	12,5	2	25
Você tem alguma sugestão para melhorá-lo?	03	37,5						



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Falta de responsabilidad – 25%							
Falta de ética e roubo do dinheiro público							
Acredito no trabalho por produção							
Não me interessa o horário de ninguém							
O que você acha que a população pensa sobre os funcionários públicos?		1		7	87,5		
Imagem distorcida por culpa do próprio governo (a população tem pouca informação)							
Já houve piores momentos							
Infelizmente (aos que tem responsabilidade) muitos são mal vistos, considerados como fantasmas. Sabemos que é por culpa de muitos que não assumem seu contrato.							
Todos querem ser, porém a imagem é generalizada como ruim o que não corresponde a realidade.							
Que somos privilegiados e em busca de vantagens em detrimento da maioria da população.							
Eu penso em fazer o meu trabalho bem feito e, deixo a restante para a boca maldita falar.							
Boa parte não fala bem, mas quando precisam e são bem atendidos nem percebem.							

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

87,50% dos entrevistados conhecem ou ouviram falar das pessoas que se ausentam ou chegam atrasadas. Importante ressaltar que embora a pergunta seja de estrutura fechada, um participante redigiu: “... Abstenho-me de responder”.

Instituído em 2005, o GESPÚBLICA tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Tem como principais fundamentos: legalidade, moralidade, impessoalidade, eficiência, publicidade, gestão participativa e baseada em processos, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados e inovação.

... Todos, eu presumo, têm a consciência de suas responsabilidades e não me interessa o horário de ninguém e nem tão pouco se algum colega, ou seja, lá quem for, observando o meu horário. Eu acho que as coisas devem funcionar desse jeito.

Mesmo com este Programa Nacional, 87,50% dos entrevistados relatam que conhecem colegas que se ausentam no horário de trabalho, descrevendo suas opiniões:

... É prejudicial para a instituição e para os colegas. ... Acho falta de responsabilidade.

Em função desta situação (ausências não registradas oficialmente) a taxa de absenteísmo não pode ser apurada, e desta forma fica evidenciado que além da população (cidadãos) ser afetada com o atendimento precário, os próprios colegas de trabalho, que



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

cumprem sua jornada de trabalho, são, também, prejudicados e caracterizados como “fantasmas”.

... Infelizmente (aos que têm responsabilidade) somos mal vistos: fantasmas, etc. Sabemos que é por culpa de muitos que não assumem seu contrato.

Mc Donald e Shaver (1981) propõem que se deva desenvolver uma política de disciplina progressiva. É essencial haver uma disciplina para as ausências. Os empregados devem conhecer de antemão as consequências que irão receber pelo não comparecimento ao trabalho. Essas medidas devem começar com advertência oral, escrita, suspensão sem pagamento e, por último, demissão. Essas punições devem ser registradas. Por outro lado, os assíduos, devem ser recompensados tanto monetariamente como através de elogios.

Na mesma ótica, Teixeira e Santana (1995) descreve que há necessidade de: garantir o uso adequado dos recursos disponíveis; fortalecer a imagem e a função do servidor; garantir a melhoria constante do serviço público; voltar à administração de pessoal para política de RH centrada na eficiência e efetividade do serviço, estabelecer mecanismos para elevação do grau de comprometimento, elaborar sistema de cargos, funções e promoções, redirecionar o sistema de avaliação para o desempenho e serviço prestado.

... Eu acho que a população tem poucas informações a nosso respeito; o próprio governo vem ao longo do tempo distorcendo a nossa imagem ao invés de fazer uma propaganda positiva e enaltecadora do funcionalismo. Só os funcionários de “carreiras” são privilegiados.

Tabela 12 – Fator Higiênico - Remuneração

QUESTOES	EM BRANCO		SIM %		NÃO %		+/- %	
Sua remuneração está compatível com suas atividades?			1	12,50	4	50	3	37,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

De acordo com as respostas dos servidores (50%), existe um sentimento de insatisfação relativo à política salarial, o que parece ser reflexo de uma política administrativa de não repasse dos índices inflacionários aos servidores. (perdas salariais x necessidades).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Tais constatações demonstram que os servidores, quando do seu ingresso na organização, tinham consciência do seu salário que, mesmo sendo um pouco abaixo do nível de mercado, era compensado pela estabilidade, gerando pequena satisfação, mais do que insatisfação. O que mais gera insatisfação atualmente é a falta de uma política salarial que reponha os índices inflacionários.

Com relação à política salarial, Herzberg (c1997, p. 58, grifo nosso) é enfático “*Isso motiva as pessoas? Sim, a ir atrás do próximo aumento salarial*”. Para ele, se este fator não motiva, ele satisfaz os anseios do homem de evitar aborrecimentos.

Tabela 13 – Fator Higiênico – Vida Pessoal

QUESTOES	EM BRANCO		SIM	%	NÃO	%	+/-	%
	Qual o impedimento para não participar dos Projetos? Não existe interesse da Administração em institucionalizar os Projetos Não sei responder Falta de tempo	04	50		25			

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Por último, porém não menos importante, o fator Vida Pessoal: 50% dos pesquisados não respondeu à questão, caracterizando que este grupo de servidor do IACS desconhece os programas de PQV, constituindo um fator negativo nos dias atuais, ratificando a insatisfação com as políticas empresariais.

6. CONCLUSÃO

Pretendeu-se com a realização deste estudo, identificar e analisar a relação da influência dos fatores motivacionais, no IACS, que podem gerar o absenteísmo. Entretanto, devido à dificuldade de se ampliar a análise de dados, com outras variáveis da realidade investigada, torna-se prudente não se fazer generalizações, inviabilizando a análise, no que se refere à taxa de absenteísmo, para classificar os motivos e relacioná-los com a situação motivacional dos servidores da classe administrativa, assim como analisar as influências das práticas e políticas dos Recursos Humanos nas causas do absenteísmo. Face ao exposto, deu-se segmento ao proposto neste trabalho, e foi aplicado o instrumento de pesquisa para a coleta



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de dados, excluindo-se a análise da taxa de absenteísmo no ano de 2005 e, direcionando o estudo para a percepção de um grupo de servidores do IACS sobre a motivação no trabalho.

Ao se tentar empreender pesquisa no campo da motivação no trabalho é que se constata na prática, a vastidão e complexidade do assunto. Não se pode esquecer que o protagonista da pesquisa é um ser humano – complexo por natureza - e que o fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento das pessoas para a busca de determinados objetivos, estando diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano. Esta situação agrava-se mais quando se trata de Administração Pública: as pesquisas que têm sido realizadas sobre satisfação e motivação no serviço público mostram os mesmos pontos: a falta de políticas públicas sérias para enfrentar o problema da falta de satisfação e motivação no trabalho.

Dentro deste contexto, pode-se verificar, através dos dados levantados, tanto por meio de documentos originados do próprio Departamento de Administração Pessoal da UFF, quanto pelos questionários aplicados aos servidores da classe administrativa, que é preciso rever/implementar alguns procedimentos administrativos, principalmente o que dispõe a Portaria n°. 31112, que aprova o PSF.

Na análise de dados, os resultados apontam que os fatores motivadores “realização, reconhecimento, trabalho em si e responsabilidade”, e os fatores higiênicos “supervisão e relações interpessoais” são os que mais influenciam os servidores, os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho.

A insatisfação no trabalho, para os servidores pesquisados, é mais influenciada pelos fatores motivacionais “possibilidade de crescimento e desenvolvimento pessoal” e pelos fatores higiênicos “políticas empresariais, condições ambientais, status, remuneração e vida pessoal”. Dessa forma, os resultados oriundos da análise das respostas dadas pelos participantes indicam um repensar da insatisfação dos servidores. Segundo HERZBERG, os



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

fatores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas.

Outro resultado que merece bastante atenção e de forma imperativa, é quanto à comunicação interna: cinquenta por cento da população pesquisada não conhecem as políticas empresariais da UFF (especificamente o PQV) e trinta e sete por cento, dos servidores administrativos do IACS, só ouviram falar. Sugere-se rever as técnicas de comunicação atuais, assim como a divulgação de projetos tão importantes para a qualidade de vida das pessoas. Os relatos dos participantes foram descritos na íntegra.

Considerando-se que esta pesquisa, sem esgotar o assunto, trouxe à luz alguns aspectos que poderão auxiliar no conhecimento de algumas limitações inerentes à motivação/satisfação dos servidores administrativos, indispensáveis ao bom desempenho do funcionário, tanto em sua vida profissional quanto na pessoal, ressalta-se a importância e necessidade de novas pesquisas que possam colaborar e ampliar a equação $\text{absenteísmo} \times \text{fatores motivacionais}$.

8. REFERÊNCIAS

CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Rio de Janeiro: Martin Claret, 1998.

_____. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.

COURTIS, John. **Os 44 erros mais frequentes de gerência e como evitá-los**. São Paulo: Nobel, 1991.

FAVA, Luiz R. G.; **Absenteísmo e Presenteísmo**. Disponível em: <http://www.library.com.br/qualidadevida>. Acesso em: 25 mar. 2007.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996

FREITAS, Tiziana Severi; AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; BARROS FILHO, Marcelo Ricardo Carneiro. **Servidor público e qualidade de vida**: união impossível?



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Universidade Federal de Pernambuco. [2002]. Disponível em: <www.fgvsp.br>. Acesso em: 29 ago. 2006.

FROTA NETO, Antônio. **Um estudo sobre motivação na teoria das Organizações**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2000.

HERZBERG, F. I. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

_____. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, Cecília W.;

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 240 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói.

McDONALD, J.M.; SHAVER, A.V. **An Absenteeism Central Program**. J.Nurs.Adm., Billerica, V.11, n.5, may 1981.

PENHA, C. D. **O futuro do servidor público**. Disponível em: <<http://www.agasai.org.br/futuroservidor.htm>> Acesso em: 26 ago. 2006.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SOUZA, Luís Fernando Quinteiro de. Absenteísmo no serviço público. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 1243, 26 nov. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9204>>. Acesso em: 14 de fevereiro 2008.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blucher, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Portaria nº 31112, de 3 de abril de 2003**. Aprova o Programa Sócio-Funcional a ser implementado pela Superintendência de Recursos Humanos. Boletim de serviço, Niterói, ano 33, n. 70, p. 2, 07 maio 2003. Seção 2, pt. 1.