

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA EAD

Daniela Gralha de Caneda Queiroz

**ESTUDO SOBRE OS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO DE
MATEMÁTICA/UFRGS EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso

PORTO ALEGRE

2012

Daniela Gralha de Caneda Queiroz

**ESTUDO SOBRE OS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO DE
MATEMÁTICA/UFRGS EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para aprovação no Curso de Especialização em Gestão Pública EAD, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Elaine Di Diego Antunes

PORTO ALEGRE

2012

Daniela Gralha de Caneda Queiroz

**ESTUDO SOBRE OS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO DE
MATEMÁTICA/UFRGS EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e homologado como requisito parcial para aprovação no Curso de Especialização em Gestão Pública EAD, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final: A

Aprovado em 05 de maio de 2012.

Banca Examinadora:

Prof.(^a) - Nome: Ana Mercedes Sarria Icaza

Assinatura: _____

Prof.(^a) - Nome: Takeyoshi Imasato

Assinatura: _____

A minha família.

AGRADECIMENTOS

Ao tutor Vinicius Porto de Avila, pelas orientações neste trabalho.

Aos técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS, que responderam à pesquisa, sem a qual não seria possível realizar esse trabalho.

À Direção do Instituto de Matemática/UFRGS, que permitiu a aplicação dessa pesquisa.

À Angela Maria da Silva, pela assessoria estatística.

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam
porque elas o querem fazer.”

Dwight Eisenhower

RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa, cujo objetivo é identificar por que os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS possuem baixa motivação para o trabalho. Os objetivos específicos deste estudo são: caracterizar o perfil do técnico-administrativo; identificar as razões de motivação e de não motivação no trabalho e averiguar se as condições de trabalho oferecidas atendem as necessidades dos técnicos-administrativos. É um estudo de caráter descritivo, de abordagem quantitativa, cujo instrumento de pesquisa é um questionário, que teve suas respostas analisadas sob forma de gráficos e tabelas. São resultados da pesquisa as razões de motivação: realização, reconhecimento, esforço, planos de trabalhar em outro local da UFRGS, responsabilidade, remuneração e relações interpessoais; as razões de não motivação: excesso de tarefas, trabalho repetitivo, capacitações e treinamentos, competição entre colegas, alto valor do plano de saúde, confortos, iluminação, espaço físico, equipamentos e materiais; e razões de caráter independente: trabalho motivador, valorização pessoal, baixo número de pessoas por equipe e colaboração entre colegas. Sugere-se um estudo para a melhora nos pontos analisados negativamente.

Palavras-chave: Motivação. Desmotivação. Instituto de Matemática/UFRGS.

ABSTRACT

This work is a research aimed at identifying the reasons why the technical and administrative staff of the Mathematics Institute/UFRGS have low motivation to work. The specific objectives of this study are: characterization of the technical and administrative staff personnel; identification of the reasons for motivation and non-motivation at work and verify if the work conditions offered attend to their needs. It is a descriptive study based on a quantitative approach, the research instrument used being a questionnaire whose answers were analyzed in graphs and tables. The results of the research are the reasons for motivation: accomplishment, recognition, effort, expectation of working in another sector at UFRGS, responsibility, salary and interpersonal relationships; the reasons for non-motivation: excess of tasks, repetitive work, capability and training courses, peer competition, high cost of personal health care plan, comfort available, lighting, work space, equipment and material; and reasons of an independent nature: motivating work, personal appreciation, low number of employees per work teams and peer collaboration. A study is suggested to improve the points found to be negative.

Keywords: Motivation. Non-motivation. Mathematics Institute/UFRGS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Hierarquia das Necessidades.....	24
----------	----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Relações entre os objetivos e as questões do instrumento de pesquisa.....	35
.....		

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.....	38
Gráfico 2 – Idade.....	39
Gráfico 3 – Escolaridade.....	40
Gráfico 4 – Instituição Graduação.....	41
Gráfico 5 – Instituição Pós-Graduação.....	42
Gráfico 6 – Tempo de Trabalho na UFRGS.....	43
Gráfico 7 – Tempo de Trabalho no IM.....	43
Gráfico 8 – Outras Experiências Profissionais.....	44
Gráfico 9 – Função.....	45
Gráfico 10 – Local de Trabalho.....	46
Gráfico 11 – Ocupação da Função de Origem.....	46
Gráfico 12 – Trabalho em Si.....	47
Gráfico 13 – Realização.....	49
Gráfico 14 – Reconhecimento.....	51
Gráfico 15 – Progresso.....	52
Gráfico 16 – Responsabilidade.....	54
Gráfico 17 – Administração.....	55
Gráfico 18 – Remuneração.....	56
Gráfico 19 – Relações Interpessoais.....	57
Gráfico 20 – Benefícios.....	59
Gráfico 21 – Condições de Trabalho.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Trabalho em Si - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	49
Tabela 2 – Realização - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	50
Tabela 3 – Reconhecimento - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	52
Tabela 4 – Progresso - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	53
Tabela 5 – Responsabilidade - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	54
Tabela 6 – Administração - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	55
Tabela 7 – Remuneração - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	57
Tabela 8 – Relações Interpessoais - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	58
.....	
Tabela 9 – Benefícios - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	60
Tabela 10 – Condições de Trabalho - Média dos graus atribuídos por sexo e geral	62
.....	

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Justificativa.....	15
1.2	Contexto do Estudo.....	16
2	OBJETIVOS.....	18
2.1	Objetivo Geral.....	18
2.2	Objetivos Específicos.....	18
2.3	Operacionalização dos Termos.....	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
3.1	Conceito de Motivação.....	20
3.2	Modelos Teóricos.....	22
3.3	Fatores que Motivam Trabalhadores.....	26
3.2	Fatores que Desmotivam Trabalhadores.....	30
4	METODOLOGIA.....	33
4.1	Tipo de Estudo.....	33
4.2	Sujeitos do Estudo.....	33
4.3	Instrumento de Coleta dos Dados.....	34
4.4	Procedimento de Coleta de Dados.....	35
4.5	Tratamento de Dados.....	36
4.6	Limitações de Estudo.....	36
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
5.1	Perfil do Técnico-Administrativo.....	37
5.2	Razões de Motivação e de Não Motivação.....	47
5.3	Condições de Trabalho.....	60

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS	67
	ANEXO A – ORGANOGRAMA	70
	APÊNDICE A - MODELO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	71

1 INTRODUÇÃO

Entre os anos de 2003 a 2010, o Governo Federal destinou especial atenção à educação, sobretudo a superior, dando fim a um período de jejum de oito anos (1995 a 2002). Neste período de jejum as universidades federais poucas verbas receberam, ficando sucateadas, e os seus servidores não tiveram incentivo algum, tanto pecuniário como qualquer de outra natureza, para permanecer em seus cargos. No Governo Lula, as universidades federais receberam mais incentivos financeiros e seus servidores foram alvo de aumentos salariais e receberam diversos programas de capacitação profissional. Além disso, no seu Governo, aumentou o acesso à universidade, crescendo o número de alunos através de programas tais como o REUNI (Reestruturação e Expansão das Universidades Federais).

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por ter aderido ao programa REUNI, recebeu aumento considerável em seu número de alunos, também tendo aumento em seu quadro de servidores, tanto de docentes quanto de técnicos-administrativos. A unidade do Instituto de Matemática (IM), uma das 28 unidades de ensino da UFRGS, apesar de não ter aumentado o número de vagas dos seus cursos propriamente ditos, passou a atender um maior número de alunos, atendendo a demanda de outros cursos da Universidade. Assim, pode-se dizer que aumentou a demanda de trabalho para todos os servidores da UFRGS.

No que tange aos técnicos-administrativos, desse modo, alguns problemas que já existiam, passaram, nos últimos tempos, a ficar mais evidentes. São eles: não cumprimento da carga horária de trabalho; atrasos na chegada ao trabalho; faltas ao trabalho; atrasos na execução das atividades de rotina; erros na consecução das atividades gerando retrabalho e, em consequência, maior custo ao erário; sobrecarregamento de trabalho de alguns colegas, gerando insatisfação; reclamações do público externo e interno devido ao mau atendimento; por vezes, clima de trabalho hostil; falta de credibilidade entre os próprios colegas técnicos-administrativos; falta de iniciativa; ausência de espírito de equipe, em que cada um deseja cada vez mais fazer

menos e não se envolver com o trabalho do colega e falta de envolvimento nas questões de trabalho. Acredita-se que entre as prováveis causas para esses problemas descritos sejam: acomodação devido à estabilidade; falta de punição; plano de carreira limitado, em que as pessoas facilmente atingem o último nível; baixos salários; não credibilidade na avaliação de desempenho. Mas o que realmente leva os técnicos-administrativos a estarem assim desmotivados?

A fim de tentar se buscar as respostas para a problemática exposta anteriormente, aqui nesse estudo será trabalhado por que os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS possuem baixa motivação para o trabalho? Tal estudo se baseia nas observações da Direção, que percebe seus técnicos-administrativos desmotivados para o trabalho.

1.1 Justificativa

Trabalhadores motivados, é sabido, produzem mais e melhor, independentemente se prestam seus serviços na iniciativa privada ou no setor público. Desse modo, satisfazem ao público interno e externo e, em consequência, a si próprios, saindo ganhando também as organizações para os quais trabalham. Assim, deve ser de interesse de toda e qualquer organização manter seus funcionários motivados e procurar investigar os motivos quando não o são.

Diante do exposto, esse trabalho propõe-se a responder a seguinte indagação: por que os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS possuem baixa motivação para o trabalho? A resposta a esse questionamento será de grande valia ao Instituto de Matemática/UFRGS, que poderá conhecer melhor os seus técnicos-administrativos, dessa forma adequando as condições de trabalho às necessidades desses servidores.

Também se tem a pretensão de que os resultados encontrados aqui sirvam de resposta ao problema de baixa motivação dos técnicos-administrativos em relação ao trabalho. Outra justificativa para a realização desse trabalho é que a autora também é

servidora lotada no Instituto de Matemática, sendo, desse modo, o acesso às informações mais facilitado. Além disso, a realização desse trabalho para o Curso de Especialização em Gestão Pública EAD, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, serve como requisito de avaliação à autora desse trabalho, para a obtenção de título de especialista em Gestão Pública.

1.2 Contextos do Estudo

O Instituto de Matemática, objeto de estudo desse trabalho, é uma das 28 unidades acadêmicas que fazem parte da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Criado no ano de 1959, o Instituto de Matemática localiza-se no Campus do Vale, na Av. Bento Gonçalves, 9.500, prédio 43.111, bairro Agronomia, na cidade de Porto Alegre, RS.

É formado pelo Departamento de Estatística e pelo Departamento de Matemática Pura e Aplicada e oferece a cerca de 660 alunos os cursos de Bacharelado em Estatística, Bacharelado em Matemática e Licenciatura em Matemática. Possui ainda três programas de pós-graduação, os quais atendem aproximadamente 124 alunos: Ensino de Matemática (mestrado profissionalizante), Matemática (mestrado e doutorado) e Matemática Aplicada (mestrado e doutorado). Também fazem parte da sua estrutura (conforme organograma do Anexo A) a Biblioteca, Conselho da Unidade, Comissão de Extensão, Comissão de Graduação em Estatística, Comissão de Graduação em Matemática, Comissão de Graduação de Licenciatura em Matemática – Modalidade a Distância, Comissão de Pesquisa, Núcleo de Assessoria Estatística, Núcleo de Avaliação da Unidade, Núcleo da Avaliação de Desempenho, Secretaria Geral e Setor de Recursos Computacionais.

O Instituto de Matemática contém em seu quadro 22 técnicos-administrativos e 88 professores (28 de Estatística e 60 de Matemática), mais 6 professores substitutos (1 de Estatística e 5 de Matemática).

A Unidade tem por missão "prover a educação superior e a produção de conhecimento, integradas no ensino, na pesquisa e na extensão, no domínio da

Matemática, da Estatística e áreas correlatas" (INSTITUTO, 2011, *online*). E possui como objetivos (INSTITUTO, 2011, *online*):

1. Promover, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, todas as formas de conhecimento nas áreas de Matemática e de Estatística;
2. Coordenar e ministrar o ensino de graduação e de pós-graduação, para formação de bacharéis, licenciados e pós-graduados nas áreas de Matemática e de Estatística;
3. Ministrar o ensino superior de Matemática e de Estatística para os diferentes cursos oferecidos pela Universidade;
4. Desenvolver, coordenar e executar projetos de pesquisa básica e aplicada;
5. Promover e participar de atividades interdisciplinares de ensino, pesquisa e extensão;
6. Desenvolver, coordenar e executar projetos de extensão da Unidade.

A cada semestre o Instituto de Matemática atende aproximadamente 16 mil matrículas de alunos, distribuídos em 400 turmas de 150 disciplinas. Atende aos cursos de graduação de Administração, Agronomia, Análise de Políticas e Sistemas de Saúde, Arquitetura, Arquivologia, Biblioteconomia, Biomedicina, Biotecnologia, Ciência da Computação, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis e Atuariais, Ciências Econômicas, Ciências Sociais, Design de Produto, Design, Enfermagem, Engenharias, Estatística, Farmácia, Física, Geografia, Geologia, Matemática, Psicologia, Química e Veterinária.

2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam esse trabalho de conclusão de curso.

2.1 Objetivo Geral

Identificar por que os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS possuem baixa motivação para o trabalho.

2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse trabalho são descritos abaixo:

- a) caracterizar o perfil do técnico-administrativo;
- b) identificar as razões de motivação e de não motivação no trabalho;
- c) averiguar se as condições de trabalho oferecidas atendem as necessidades dos técnicos-administrativos.

2.3 Operacionalização dos Termos

Abaixo, os termos utilizados para traçar o Objetivo Geral (item 2.1) e os Objetivos Específicos (item 2.2) foram relacionados à realidade desse trabalho de conclusão de curso, com a finalidade de que sejam entendidos de modo adequado. Os termos estão listados em ordem de aparecimento, destacados em negrito e seguidos da sua definição para o contexto desse trabalho.

Perfil do técnico-administrativo: refere-se às características gerais dos trabalhadores.

Motivação no trabalho: estímulo que o trabalhador tem para a execução das suas atividades.

Não motivação no trabalho: desestímulo do trabalhador em realizar as suas atividades.

Condições de trabalho: referem-se às condições gerais do ambiente de trabalho, tais como iluminação, asseio, temperatura, barulho, etc. Além desses pontos, questões referentes à adequabilidade de equipamentos e móveis são também aqui consideradas.

Necessidades dos técnicos-administrativos: dizem respeito a tudo o que é indispensável para que os trabalhadores executem as suas atividades.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho serão revisados aspectos da literatura que servirão de embasamento teórico ao trabalho aqui proposto. Serão trabalhados os temas conceito de motivação, modelos teóricos, fatores que motivam trabalhadores e fatores que desmotivam trabalhadores, apresentados a seguir.

3.1 Conceito de Motivação

A motivação, como cerne desse trabalho, terá o seu conceito aqui apresentado e debatido, a fim de que todo o mais desse trabalho seja entendido. Então, a seguir, são expostas várias ideias do que vem a ser motivação.

Segundo Bergue (2005), motivação é o estímulo que um indivíduo possui para a realização das suas atividades. Ela sofre influência de aspectos culturais (crenças, origem étnica, etc.), de metas individuais, de metodologias de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise) também. Já para Chiavenato (2000, p. 85), “motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades.”

De acordo com Aguiar (1997 apud Silva, 2011, *online*), a motivação é resultante de pulsões internas, de desejos, de necessidades individuais que cada pessoa busca concretizar. O autor também afirma que as organizações não são a origem da motivação, mas que podem facilitar ou barrar a realização dos desejos e a satisfação das necessidades. Desse modo, pode-se depreender que a motivação é um fator interno que pode ou não ser provocada por um fator externo.

Os autores Silva e Rodrigues (2007) afirmam que a motivação de um indivíduo é propulsada por motivos próprios, que podem ser necessidades, desejos ou impulsos. Tais motivos estão ligados aos objetivos pessoais de cada um, os quais impulsionam as ações propriamente ditas. Esses autores também colocam que a motivação no trabalho

pode estar nas tarefas executadas (cargo em si), nas características individuais do trabalhador e nos resultados que o trabalho acarreta.

Já Lopes (1980) percebe a motivação como um processo formado pelas necessidades, pelos estímulos e pelos objetivos. Para ele, as necessidades surgem a partir de um desequilíbrio, seja ele fisiológico ou psicológico. A fim de atenuar essas necessidades é que aparecem os estímulos, também chamados de impulsos ou motivos. Os objetivos, então, restauram tal desequilíbrio e diminuem ou mesmo extinguem os estímulos.

Seguindo essa linha de pensamento, Bergue (2005) também discorre a respeito do trinômio *necessidade, satisfação e motivação*. Os indivíduos possuem diferentes necessidades, as quais se transformam em motivos para o ato/ação de satisfazê-las.

Assim, percebe-se que a motivação é intrínseca (tanto a sua origem quanto o seu desenvolvimento); cada trabalhador, individualmente, tem suas razões próprias para se sentir motivado. Por essa razão, muitos estudiosos acreditam que a motivação possui natureza psicológica, pois (LOPES, 1980, p. 4):

- a) a expressão dos motivos humanos difere de cultura para cultura e de pessoa para pessoa dentro de uma dada cultura;
- b) motivos similares podem manifestar-se mediante comportamentos diferentes, e motivos diferentes podem expressar-se mediante comportamentos semelhantes;
- c) motivos podem expressar-se mediante formas disfarçadas;
- d) qualquer ato comportamental pode significar a expressão de vários motivos.

Em outras palavras, como já debatido até aqui, a motivação é caracteristicamente individual. Cada indivíduo possui sua própria motivação, sendo também influenciada, também, é claro, por sua personalidade e por sua cultura.

Tratando-se exclusivamente da área pública, a motivação do trabalhador dessa esfera é diferente do da privada, devido a características culturais, políticas, econômicas e legais (BERGUE, 2010, p. 20). Por isso mesmo, cabe ao gestor público compreender esses fenômenos, a fim de tentar convergir os interesses pessoais e institucionais. Bergue (2005, p. 261) também coloca:

Sabendo-se que as pessoas detêm diferentes expectativas em relação à sua vida e ao trabalho, bem como se impõem diferentes objetivos nesses mesmos

campos, cabe ao gestor público compreender os mecanismos responsáveis pela estimulação das pessoas, procurando empregá-los de forma a definir uma rota de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.

Além disso, seguindo ainda a linha da área pública, Bergue (2005, p. 262) também afirma que:

[. . .] os administradores públicos devem ser capazes de **compreender os mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos** no ambiente organizacional e as influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho em estruturas funcionais com fortes traços burocráticos.

O autor faz referência à burocracia, pois rege o desenvolvimento das atividades do servidor público no nosso país. A burocracia organizada por regras rígidas e inflexíveis vai de encontro à imprevisibilidade do comportamento humano. Além disso, o homem, por sua natureza, tem necessidade de espaço para iniciativa e inovação (como será visto mais adiante, no item 3.2 Modelos Teóricos, desse trabalho), o que é mais difícil com a burocracia, mas não impossível.

3.2 Modelos Teóricos

Existem diversos modelos teóricos de estudo a respeito da motivação, pois, como bem coloca Bergamini (1990, p. 24, *online*), uma simples regra geral não poderia explicar por quais motivos “as pessoas não fazem as coisas pelas mesmas razões”. Nesse sentido, nesse referencial teórico serão abordados a Teoria do Impulso, a Organização Racional do Trabalho, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental, Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento da Motivação, a Teoria X e Y, a Teoria dos Dois Fatores, a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e a Teoria das Necessidades Adquiridas.

A Teoria do Impulso diz respeito à energia que impulsiona um indivíduo à ação. Como o homem sempre busca estar em estado de equilíbrio, então, uma condição de

carência (desequilíbrio) seria o desencadeador (impulso) para que um indivíduo se motivasse a buscar o que necessita ou deseja, a fim de voltar à estabilidade.

A motivação através da Organização Racional do Trabalho embasou-se no princípio taylorista de que a divisão e a especialização do trabalho implicam maior eficiência na produtividade, sendo o trabalhador motivado apenas pelo seu salário. Contudo, nessa teoria não se levou em consideração a necessidade que o trabalhador tem de variar, criar e tomar responsabilidades para si. A ausência desses fatores motivacionais acabaria por gerar insatisfação dos trabalhadores.

A Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, ensina que a motivação dos trabalhadores resulta do comportamento social entre eles, bem como da importância e utilidade das atividades desenvolvidas. Nessa teoria, o foco é no trabalhador em si, que tem conhecimento global da organização em que trabalha e opina a respeito das diretrizes administrativas e produtivas (Silva e Rodrigues, 2007, p. 21).

A Teoria Comportamental traz que o comportamento das pessoas (ação) ocorre conforme o estímulo exterior recebido. De acordo com essa teoria, estímulos idênticos aplicados nos indivíduos provocariam atitudes iguais; contudo, tal teoria não considerou que as pessoas são diferentes.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Abraham Harold Maslow, mostra que os indivíduos motivam-se conforme as suas necessidades e seus impulsos de satisfazê-las, as quais são hierarquizadas, de acordo com as suas prioridades. Para ele, as necessidades moldam-se como se fossem uma pirâmide (Figura 1) dividida em níveis, estando na base as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, etc.), seguida das necessidades de segurança (proteção, emprego, saúde, etc.), das necessidades sociais (amizades, amor, pertencer a algum grupo, etc.), das necessidades de estima (*status*, reconhecimento, auto-estima, etc.) e necessidades de autorrealização (conquistas, desenvolvimento pessoal, etc.). Um indivíduo, por exemplo, somente procurará satisfazer as suas necessidades de estima, quando tiver as suas necessidades de segurança já atingidas.

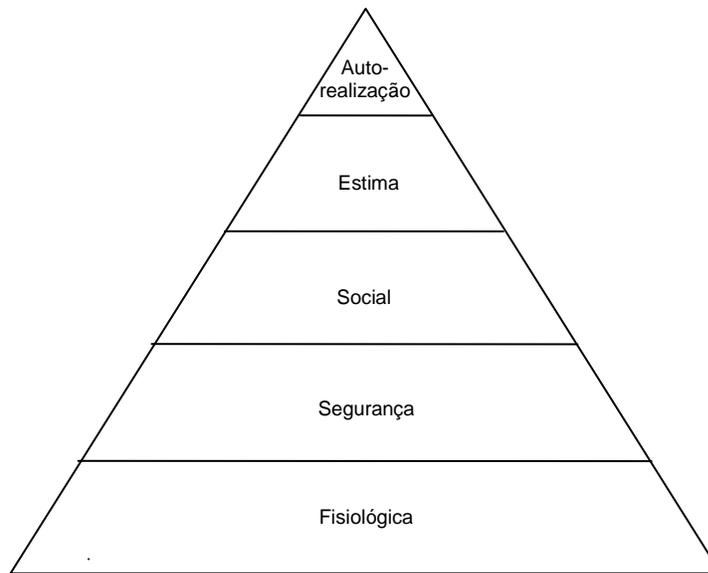


Figura 1 – Hierarquia das Necessidades.
Fonte: Maslow (2001, p. xxv).

A Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento da Motivação (ERG), de Alderfer, vale-se das ideias de Maslow. As cinco categorias de necessidades de Maslow são arranjadas nessa teoria em três: existência (necessidades fisiológicas e de segurança), relacionamento (necessidades sociais e de estima – aspectos externos) e crescimento (necessidades de autorrealização e de estima – aspectos internos). Para Alderfer, pode haver sobreposição entre as três categorias e elas, necessariamente, não são satisfeitas segundo a ordem proposta por Maslow.

A Teoria X e Y, de Douglas McGregor, descreve que os gerentes de organizações, para a seleção e prática do padrão de liderança, estratégia organizacional, sistema de controle e política de pessoal, valem-se de dois tipos de convicções a respeito dos homens, variando do “estilo autoritário ao estilo democrático participativo” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 36). Assim, por exemplo, na Teoria X o homem é preguiçoso e quer fazer nada; já na Teoria Y o homem é ativo, esforçado e segue seus objetivos. Outro exemplo seria de que na Teoria X o homem trabalha em virtude do salário e do *status*; na Teoria Y o homem trabalha pela autorrealização e pelo sentimento de contribuição.

Frederick Herzberg, na sua Teoria dos Dois Fatores, propunha que os indivíduos fossem influenciados pelos fatores motivacionais e higiênicos para a sua motivação. Os

fatores motivacionais ou satisfacientes seriam os relacionados ao cargo que o trabalhador ocupa e envolveria pontos tais como o trabalho em si, a realização, o reconhecimento, o progresso e a responsabilidade. Já os fatores higiênicos seriam aqueles extrínsecos ao cargo, ligados à instituição de trabalho, envolvendo as condições de trabalho (iluminação, asseio, barulho, entre outros aspectos), a administração da empresa, o salário, as relações com o supervisor e os colegas e os benefícios e incentivos sociais. Os fatores higiênicos não são motivacionais por si próprios, contudo servem como espécie de garantia para que os trabalhadores não se sintam desmotivados. Índícios demonstram que não há diferenças nos fatores motivacionais e higiênicos entre os grupos de trabalhadores da esfera pública e privada.

Victor Vroom, na sua Teoria da Expectativa (ou expectância), acreditava que a motivação do trabalhador para a execução de determinada atividade está diretamente ligada à possibilidade de se atingir certo resultado e do valor que se concede a esse mesmo resultado (em função da avaliação que esse resultado receberia). Nesse modelo, a motivação tem um vínculo com a avaliação de desempenho, atualmente utilizada inclusive como fator de promoção na carreira (acarretando ganhos de *status* e de finanças). A teoria da expectativa envolve quesitos de esforço, desempenho, recompensa e objetivos pessoais; também envolve relações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e recompensa e objetivos. Tais itens são importantes para que os gestores compreendam o comportamento organizacional e formulem políticas de gestão de pessoal (envolvendo carreira, remuneração e ambiente organizacional).

A Teoria da Equidade, de J. Stacy Adams, coloca que os trabalhadores tendem a realizar comparações entre seus colegas, no que tange a salários e desempenhos. A teoria pode ser representada pela equação: $[R/D]_p = [R/D]_c$, em que $[R/D]_p$ é a relação entre remuneração e desempenho de um indivíduo e $[R/D]_c$ é a relação percebida por colegas ou pelo grupo. Quando essa relação é igual ($[R/D]_p = [R/D]_c$), há uma situação de motivação. No entanto, quando essa relação é desigual, há uma percepção de injustiça, o que poderá implicar desmotivação ($[R/D]_p < [R/D]_c$) ou constrangimento ($[R/D]_p > [R/D]_c$).

David McClelland, na sua Teoria das Necessidades Adquiridas, propõe que o homem possui três necessidades (inter-relacionadas e de intensidade variável no indivíduo, conforme perfil psicológico e socialização), as quais motivam o seu comportamento. As necessidades apresentadas por McClelland são: de realização (o homem busca fazer o seu melhor), de associação (o homem sempre procura relações interpessoais) e de poder (o homem ambiciona influenciar e controlar outras pessoas). Tais necessidades podem ser desenvolvidas no homem ou ensinadas para ele.

Nos próximos pontos desse trabalho, 3.3 e 3.4, serão apresentados os fatores motivacionais e desmotivacionais dos trabalhadores, que serão mais facilmente entendidos após a explanação aqui feita a respeito das teorias motivacionais.

3.3 Fatores que Motivam Trabalhadores

A motivação pode ser extrínseca, consciente e/ou intrínseca, de acordo com Bergamini (1997). Na motivação extrínseca acredita-se que “o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente.” (BERGAMINI, 1997, p. 39). Assim, o comportamento do homem seria uma simples resposta aos estímulos do ambiente, não existindo a automotivação, somente o condicionamento. Em outras palavras, o meio ambiente é que determina o comportamento humano.

Na motivação consciente ou cognitiva o indivíduo toma decisões conscientes em relação ao seu comportamento futuro, após determinar seus objetivos. O homem toma atitudes baseado em conhecimentos existentes em sua mente. Nesse tipo de motivação há três enfoques: da expectância, da equidade e da atribuição. A teoria da expectância propõe que o homem é motivado de acordo com a intensidade de um desejo e com a possibilidade de que ele o alcance. Na teoria da equidade o homem compara os seus feitos com os de outra pessoa tida como referência. E a teoria da atribuição “examina a forma pela qual são interpretados os comportamentos a partir da atribuição que se faz das suas causas.” (BERGAMINI, 1997, p. 68).

Na motivação intrínseca o homem não tem ciência dos seus desejos (como na motivação consciente) e a motivação vem de dentro do indivíduo (instintos e impulsos), o qual dispensa maior energia às atividades de que mais gosta. Ressalta a importância do respeito à individualidade do homem, que pode se sentir frustrado nos casos de desrespeito a sua motivação individual.

Em sua obra *Motivação no Trabalho*, Lopes (1980) explana quais seriam os padrões de motivação no trabalho. Esses padrões são: conformidade em relação às regras da organização (o trabalhador aceita que tem de obedecer às normas da instituição); sistema de recompensas (benefícios que atendem às necessidades de alimentação, moradia, etc., das pessoas); recompensas pelo desempenho (advindas, por exemplo, por maior produtividade); satisfações intrínsecas (a atividade desenvolvida no trabalho, por si só, é compensatória); internacionalização de valores e objetivos (o trabalhador assume os valores e objetivos da instituição) e satisfações sociais (relacionamentos). Assim, um trabalhador poderia encaixar-se em um ou mais padrões de motivação.

Ainda em sua obra, Lopes (1980) mostra que existem três tipos de motivos para os homens, lembrando a Hierarquia das Necessidades, de Maslow. Tais motivos são: fisiológicos e não aprendidos (fome, sede, dor, etc.); não aprendidos e sem base fisiológica (capacidade, curiosidade, afeto, etc.) e não fisiológicos e aprendidos (poder, segurança, *status*, etc.). Para o autor, a motivação revela-se através do comportamento, o qual, por sua vez, mostra-se através do desempenho do trabalhador.

Para Frederick Herzberg, na sua teoria dos dois fatores, os trabalhadores têm a sua satisfação aumentada e, em conseqüência, a sua motivação, através da rotação de cargos (permitindo, desse modo, que os trabalhadores explorem seus diferentes potenciais), aumento de tarefas (com conseqüente aumento de responsabilidade, desafio e realização profissional e pessoal) e enriquecimento de cargos (aumento das responsabilidades). Essas ideias de Herzberg mostram-se bastante atuais, indo ao encontro do pensamento de que não se pode motivar um trabalhador, mas se pode incentivar a sua motivação. Nessa mesma linha de pensamento, Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, *online*) colocam que premiação, delegação de responsabilidade e mudança de cargo constituem fatores motivacionais.

Silva e Rodrigues (2007) acreditam que a motivação está naquelas pessoas que possuem liberdade e autonomia próprias, aos quais seguem seus desejos. Os autores também creem que não se pode motivar um indivíduo, mas somente estimular a sua motivação (conforme descrito no parágrafo anterior). Nesse ponto é importante destacar o pensamento de Bergamini (1997, p. 27), de que “um indivíduo motivado aqui será diferente em outro ‘lugar’.” Além disso, a autora coloca também que diferenças individuais e culturais entre as pessoas implicam diretamente a motivação pessoal de cada um.

Dentro dessa linha de pensamento, Argyris apud Silva e Rodrigues (2007), destaca que um trabalhador somente se sentirá motivado, após chegar ao seu êxito psicológico. Para tanto, o trabalhador deve: ter responsabilidade e autocontrole, possuir compromisso com o trabalho desenvolvido e usar das suas aptidões para o desenvolvimento das suas atividades.

Outro aspecto que influencia a motivação é a própria personalidade do indivíduo, como bem colocado por Silva e Rodrigues (2007). A personalidade interfere no comportamento do indivíduo no trabalho (reação diante de problemas e desenvolvimento de competências), no tratamento das informações (a alta motivação para a realização de um trabalho facilita a transferência de informações, aumentando a diligência e diminuindo o tempo de resposta) e na própria auto-regulação da motivação (capacidade que os indivíduos possuem de se valer das suas fontes de informação a fim de comparar seus próprios resultados, como forma de se avaliar e desenvolver).

Os estudiosos Silva e Rodrigues (2007) apontam que os valores (crenças) também influenciam na motivação dos indivíduos. Para eles, os trabalhadores sentir-se-ão motivados também com práticas justas de recursos humanos, as quais sigam as políticas de valores da organização, bem como os aspectos culturais desta.

Em se tratando de serviço público, Bergue (2005) coloca que são fatores motivacionais para o ingresso na esfera pública a remuneração, a estabilidade e o *status*. Contudo, após esse ingresso, somente a remuneração passa a ser um fator motivacional, acredita o estudioso. O referido autor propõe o estabelecimento de condições para a motivação dos trabalhadores:

- a) programa de reconhecimento dos servidores: reconhecimento público, melhoria de processos e sugestões;
- b) programa de envolvimento ampliado dos servidores: com a formação de grupos de estudo de melhorias, deliberativos, de interface com o cidadão, de racionalização de consumo de materiais e de planejamento e definição de metas de trabalho;
- c) programa de remuneração variável: incorporação de parcela variável à remuneração e rodízio de gratificação;
- d) programa de remuneração por habilidades adquiridas: através de cursos de treinamento e de desenvolvimento;
- e) programas de benefícios: vale refeição, vale alimentação, bolsas e auxílios;
- f) programas de envolvimento social ou responsabilidade social;
- g) flexibilização do horário de trabalho.

Silva (2011, *online*) também aponta que se deve considerar a capacidade e o conhecimento do servidor. Dessa forma, proporcionando a eles a oportunidade de desenvolver as suas habilidades e a sua criatividade, servindo como motivação a esses servidores públicos.

A remuneração é também considerada um fator motivacional. Entretanto, há diversas discussões se a remuneração, por si só, é um aspecto taxativo na motivação do trabalhador. Existe uma vertente que acredita que o trabalhador é motivado primordialmente pela sua remuneração, a qual, na visão dele, deve ser a maior possível (com o mínimo de esforço) e deve ser capaz de atender as necessidades dele e de sua família; contudo, deve-se considerar que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo. Por outro lado, crê-se que a remuneração é apenas mais um elemento motivacional, sendo o trabalhador motivado primeiramente por outros aspectos, tais como grau de esforço utilizado na execução do trabalho, percepção da importância do trabalho desenvolvido, etc.

3.4 Fatores que Desmotivam Trabalhadores

Os fatores que desencadeiam a desmotivação dos trabalhadores em uma organização merecem especial atenção. A desmotivação fere a integridade psicológica do indivíduo, que passa a não cumprir as suas tarefas solicitadas, como bem colocam Silva e Rodrigues (2007). Em consequência, a organização, como um todo, perde em produtividade.

Para Gellerman apud Silva e Rodrigues (2007), há fatores organizacionais que provocam a frustração naquele trabalhador considerado maduro e a estagnação no trabalhador imaturo. Tais fatores são: estrutura organizacional informal (o excesso de concentração de poder, acaba por inibir a iniciativa dos trabalhadores), liderança impositiva (que coíbe a iniciativa e a criatividade dos trabalhadores) e controles administrativos (orçamentos, planos de incentivos salariais e estudo de tempos e movimentos). Desse modo, Argyris apud Silva e Rodrigues (2007), descreve que esses fatores podem causar o absenteísmo, a mudança de emprego, a apatia e o estancamento da produtividade por parte dos trabalhadores nas organizações.

Bergamini (1997) também aponta a chefia autoritária como fator desmotivacional nos trabalhadores. De acordo com a autora, chefes autoritários tendem a tolher a criatividade dos seus funcionários, gerando insatisfação, o que acaba por prejudicar o desempenho organizacional. Da mesma forma, ela coloca que o estresse, conflitos e desajustamentos afetam física e psicologicamente o homem, inibindo a motivação. Essa mesma autora afirma que uma pessoa desmotivada não possui comportamento positivo nem produtivo no trabalho, refletindo negativamente dentro da organização (BERGAMINI, 1998, p. 17). Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, *online*) colocam também como fatores desmotivacionais: tratamento impessoal, desenvolvimento de atividades insignificantes, não reconhecimento de intenções, clima de falsidade (os indivíduos não são levados a sério).

Algumas circunstâncias de tensão no trabalho podem acarretar desmotivação. Assim, Lopes (1980), aponta como aspectos desmotivacionais: a ameaça (seja de cunho social, político ou religioso, entre outros, a qual acaba por afetar no desempenho do trabalhador), a poluição (som, temperatura, produtos químicos, etc.), a ansiedade

(em relação, por exemplo, a expectativas, mudanças, relacionamentos) e os papéis organizacionais (ambiguidade – não clareza do trabalho a ser desenvolvido pelo indivíduo; conflito e sobrecarga – que pode levar a diminuição da eficiência e a ocorrência de erros).

No serviço público, foco desse trabalho, Silva (2011, *online*) aponta quais seriam os motivos da não motivação dos trabalhadores:

- a) estagnação do serviço público, por desprestígio e desprezo perante a sociedade;
- b) o servidor é visto como incompetente e acomodado; ele não trabalha ou faz seu trabalho mal feito;
- c) más condições de trabalho e falta de perspectivas;
- d) ausência de reconhecimento;
- e) falta de treinamento;
- f) condições de trabalho precárias;
- g) existência de processos e procedimentos ultrapassados;
- h) excesso de burocracia (estagnação da criatividade);
- i) falta de seqüência nas atividades ocasionadas pelas constantes trocas de chefias e pelas mudanças no quadro funcional em decorrência das eleições. No início de cada gestão são contratados novos servidores (muita vezes não possuem conhecimento da função), em detrimento daqueles servidores que são capacitados, gerando desmotivação;
- j) cultura de que o salário está abaixo do normal;
- k) estabilidade que leva à acomodação;
- l) falta de comprometimento dos gestores;
- m) estrutura hierarquizada que caracteriza o ambiente publico.

Difini (2002, *online*) coloca que, em se tratando de serviço público, a ausência de uma política de pessoal não segura e muito menos motiva os funcionários. Ainda sob a perspectiva do serviço público, Gomes e Quelhas (2003, *online*) colocam que a desmotivação pode provocar a restrição da capacidade profissional de um indivíduo. Tal restrição da capacidade profissional, por sua vez, leva “à estagnação, à deterioração, à desintegração e à falência organizacional” (GOMES; QUELHAS, 2003,

p. 3, *online*), afetando, desse modo, a missão da instituição pública. Os autores acreditam também que o desprezo ao que os funcionários pensam e sentem são altamente desmotivacionais, principalmente em ambientes em que os indivíduos possuem um grau de escolaridade maior.

Um olhar mais atento aos fatores que desmotivam os trabalhadores nos leva à conclusão de que são todos aqueles fatores que vão de encontro aos fatores motivacionais, já descritos nessa revisão da literatura. Também se percebe que os fatores desmotivacionais dos servidores públicos, de um modo geral, são os mesmos dos trabalhadores da iniciativa privada. A grande diferença está no fato de que, por suas características legais, há mais entraves à administração para a execução de estímulos à motivação dos servidores. Contudo, existem exemplos de organizações públicas em que os seus funcionários são altamente motivados; decorrência de uma boa e esforçada gerência administrativa (além, é claro, da vontade de seus servidores).

4 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a metodologia que foi aplicada na realização desse trabalho. Aqui são tratados o tipo de estudo, sujeitos do estudo, instrumento e procedimento de coleta de dados, tratamento de dados e, por fim, limitações de estudo.

4.1 Tipo de Estudo

A abordagem da pesquisa realizada nesse trabalho, quanto ao tipo de problema pesquisado, foi quantitativa, tendo em vista que se desejava identificar por qual motivo os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS possuem baixa motivação para o trabalho. Teve como base análises estatísticas, que são apresentadas sob a forma de gráficos e tabelas. Para tal, os dados foram obtidos através de instrumento estruturado, o questionário.

O referido estudo foi sob a forma de pesquisa descritiva, já que foram trabalhadas diversas variáveis e já que se pretendeu fazer o cruzamento dos dados obtidos. A pesquisa descritiva, segundo Dalla Zen (2009, p.7): “[. . .] pretende interpretar uma realidade a partir do estabelecimento de relações entre variáveis envolvidas [. . .]”, desse modo, indo ao encontro do objetivo desse trabalho.

4.2 Sujeitos do Estudo

Os sujeitos desse estudo são os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS. A população é composta por 22 técnicos-administrativos. Para compor a população desse estudo, entrevistou-se 21 técnicos-administrativos (abstenção da autora do trabalho)

4.3 Instrumento de Coleta dos Dados

A coleta de dados foi feita através de questionário composto na maioria por perguntas fechadas e algumas poucas perguntas de caráter aberto, as quais conduziram as respostas dos sujeitos. As perguntas foram elaboradas seguindo os objetivos propostos nesse trabalho e conforme literatura sobre o assunto.

Para Sanchez [2006?, *online*], questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas”. As questões que compõem um questionário podem ser abertas e/ou questões fechadas, Fachin (2005, p. 156) as define da seguinte forma:

Questões abertas são aquelas que dão condição ao pesquisado de discorrer espontaneamente sobre o que se está questionando; as respostas são de livre deliberação, sem limitações e com linguagem própria. Questões fechadas são aquelas em que o pesquisado escolhe sua resposta em um conjunto de categorias elaboradas juntamente com a questão.

O instrumento de coleta de dados está formado por 53 questões, sendo as sete primeiras referentes ao perfil do técnico-administrativo e as restantes referentes à motivação desses. Estas 46 outras questões são compostas de assertivas em que o entrevistado atribuiu um grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade, conforme escala de Likert: discordo totalmente (1), discordo em parte (2), não concordo nem discordo (3), concorda em parte (4) ou concorda totalmente (5).

O questionário (Apêndice A) aplicado passou por uma fase de pré-teste, para verificar a clareza e a relevância das questões propostas. Mostrou-se o instrumento de pesquisa a dois especialistas, um da área da Administração e outro da área de Estatística, a fim de que fosse analisada a fidedignidade do instrumento de coleta de dados.

A fase do pré-teste é de suma importância para o aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa, vital para a obtenção bem sucedida de resultados. Os pontos a serem analisados na fase de pré-teste, colocados por Sanchez [2006?, *online*], são: existência de questões complexas e desprovidas de consistência, utilização de

linguagem não acessível ou de caráter ambíguo e presença de questões confusas, desordenadas e numerosas.

As questões presentes no instrumento de pesquisa desse trabalho atendem aos objetivos específicos já colocados em oportunidade anterior. No quadro abaixo, apresenta-se quais questões referem-se a cada objetivo a ser atingido:

Objetivos Específicos	Questões
a) caracterizar o perfil do técnico-administrativo;	1 a 7
b) identificar as razões de motivação e de não motivação no trabalho	8 a 29 e 36 a 53
c) averiguar se as condições de trabalho oferecidas atendem as necessidades dos técnicos-administrativos.	30 a 35

Quadro 1 - Relações entre os objetivos e as questões do instrumento de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela Autora.

4.4 Procedimento de Coleta de Dados

Nessa fase “[. . .] são efetuados os contatos com os respondentes, aplicados os instrumentos [. . .]” (MATTAR, 1998, p. 15). Assim, a fim de que os dados fossem coletados, aplicou-se o questionário no local de trabalho de cada entrevistado.

A pesquisa foi distribuída pessoalmente pela entrevistadora que se retirou do local para que o entrevistado se sentisse mais a vontade. A entrevistadora somente voltou ao local para recolher o instrumento de pesquisa, seguindo orientações de Sanchez [2006?, *online*], que coloca que as questões da pesquisa aplicada “[. . .] devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador [. . .]”.

4.5 Tratamento de Dados

Para Mattar (1998, p. 42):

O processamento de dados compreende os passos necessários para transformar os dados brutos coletados em dados trabalhados que permitirão a realização das análises e interpretações. O propósito da análise é a obtenção de significados nos dados coletados, porém é impossível efetuar análises sobre os dados brutos, é preciso que esses dados sejam antes processados [. . .]

Os dados coletados através da aplicação do questionário foram tabulados no programa Microsoft Office Excel 2007. O mesmo programa foi utilizado para o tratamento desses dados tabulados, em forma de gráficos e tabelas, sempre preservando o sigilo do entrevistado. Também foi utilizado o *software* Sphinx para o tratamento dos dados, que foram relacionados e analisados, conforme os objetivos propostos e a revisão da literatura realizada.

4.6 Limitações de Estudo

Considerando-se que “não existe uma pesquisa perfeita” (MATTAR, 1998, p. 184), as limitações de estudo foram: período de férias dos técnicos-administrativos (que fez com que se estendesse o período de aplicação da pesquisa) e o escasso tempo para a execução desse trabalho.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho apresentam-se os resultados obtidos através da aplicação dos questionários aos sujeitos do estudo. Os resultados estão conforme os objetivos propostos no capítulo 2 deste trabalho e, por isso mesmo, são apresentados de acordo com a ordem dos objetivos descritos em oportunidade anterior.

5.1 Perfil do Técnico-Administrativo

Com o objetivo de caracterizar o perfil do técnico-administrativo que trabalha no Instituto de Matemática/UFRGS, questionou-se aos sujeitos do estudo aspectos tais como sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho, cargo e local de trabalho. Para tanto, aplicou-se um total de 21 questionários.

Em relação ao gênero, feminino ou masculino, conforme se verifica no Gráfico 1, percebe-se que 52% dos entrevistados são do sexo masculino e 48%, do sexo feminino.

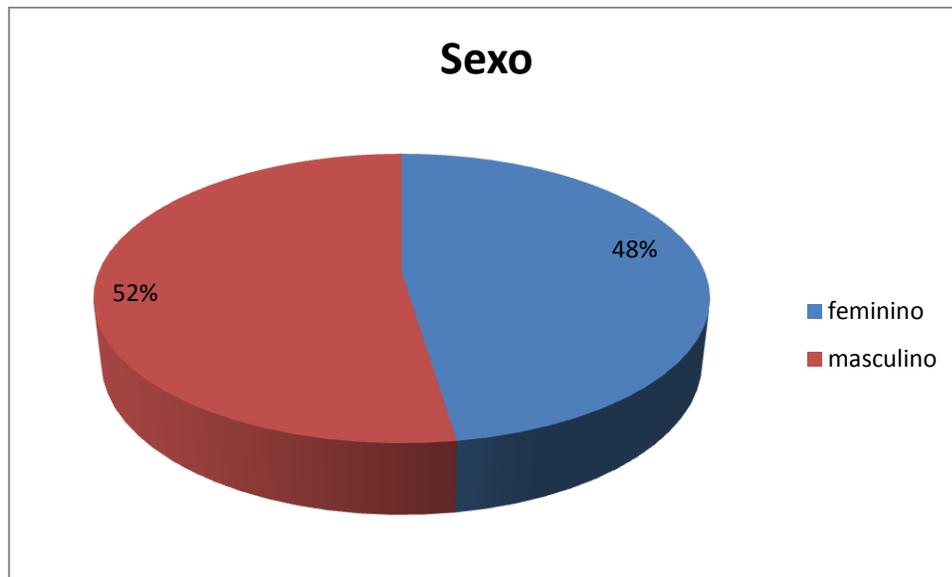


Gráfico 1 – Sexo

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 2 apresenta como a população está composta no quesito idade. A maior parte dos entrevistados possui idade entre 46 e 50 anos de idade. Depois há uma concentração da população entre os intervalos de 31 a 35, de 41 a 45 e de 56 a 60 anos de idade. A partir do gráfico pode-se perceber que o grupo de técnicos-administrativos é bastante maduro.

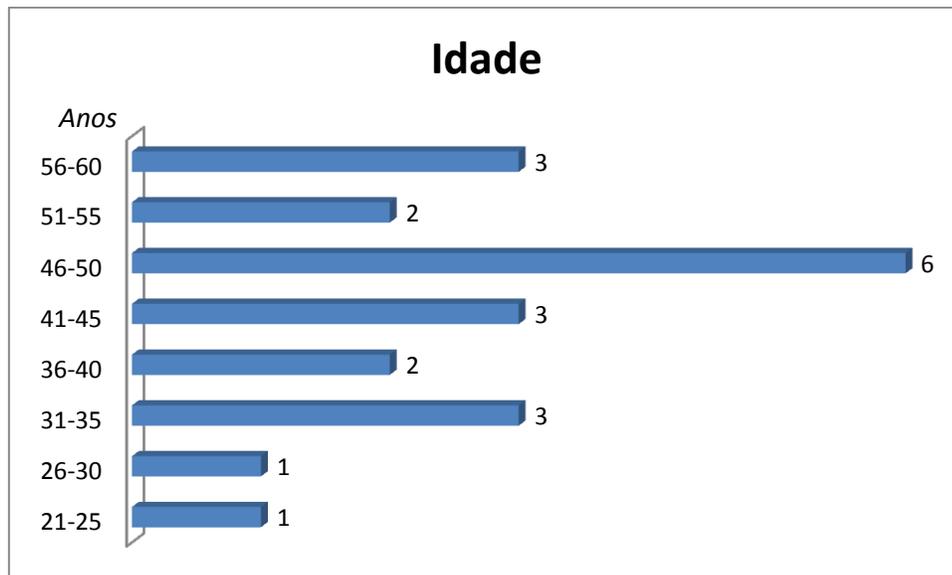


Gráfico 2 – Idade

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito à escolaridade, conforme Gráfico 3 abaixo, a maior parte dos técnicos-administrativos possui nível superior (43%). Caso se considere ainda aqueles que possuem tanto graduação quanto pós-graduação incompletos, esse percentual aumentaria para 62%. Em seguida, aparece um grande percentual de sujeitos com ensino médio completo (28%), que, da mesma forma anterior, caso considere-se aqueles com ensino médio incompleto, se chegaria a 33%. Apenas 5% dos entrevistados possuem ensino fundamental incompleto.

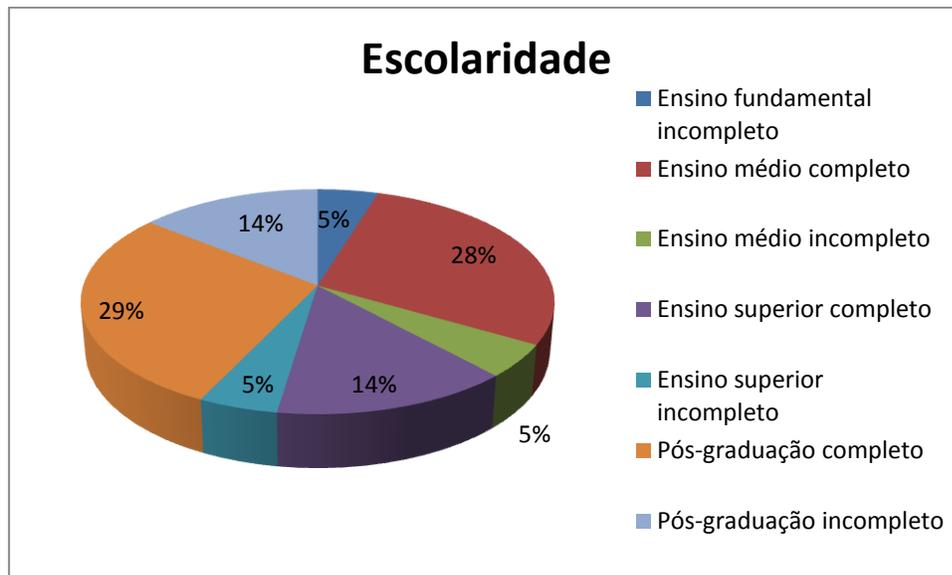


Gráfico 3 – Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os técnicos-administrativos com nível superior completo e incompleto, a maioria (77%) adveio da UFRGS, sendo que o restante estudou ou ainda estuda em outras instituições. As demais instituições são: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Centro Universitário Leonardo da Vinci no Estado do Rio Grande do Sul/Instituto Educacional do Rio Grande do Sul (UNIASSELVI/IERGS), de acordo com o Gráfico 4.

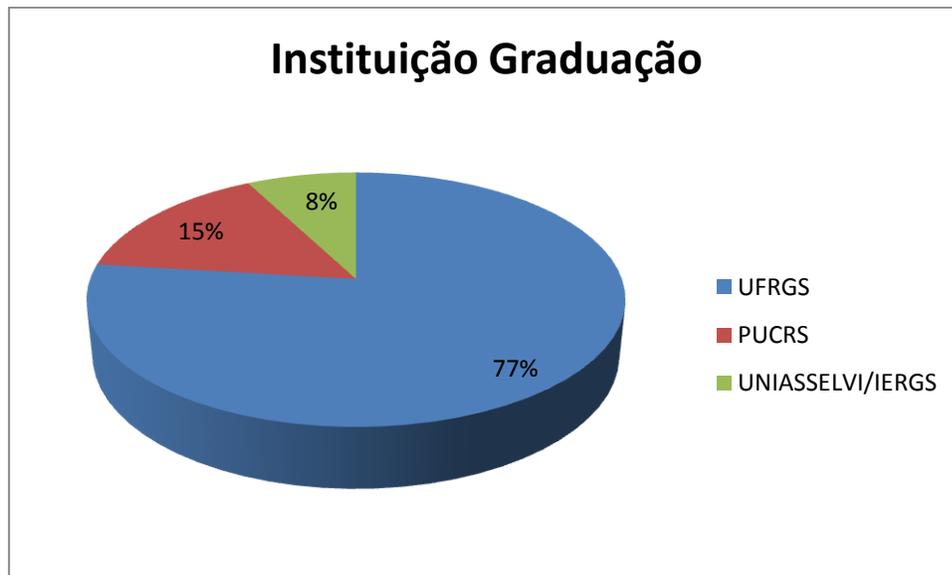


Gráfico 4 – Instituição Graduação

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os cursos de graduação cursados ou ainda em curso pelos técnicos-administrativos, têm-se: Biblioteconomia, Ciências Sociais, Engenharia Elétrica, Estatística, Gestão Ambiental, Letras, Licenciatura em Ciências, Licenciatura em Matemática, Matemática e Pedagogia. Percebe-se que existe uma gama de cursos, de exatas a humanas.

Já em relação às instituições de ensino de pós-graduação (Gráfico 5), 43% dos entrevistados com escolaridade pós-graduação estudou ou estuda no SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). O restante divide-se entre as instituições FAPA (Faculdades Porto-Alegrenses) FDRh (Fundação para o Desenvolvimento dos Recursos), UFRGS e URCAMP (Universidade da Região da Campanha).

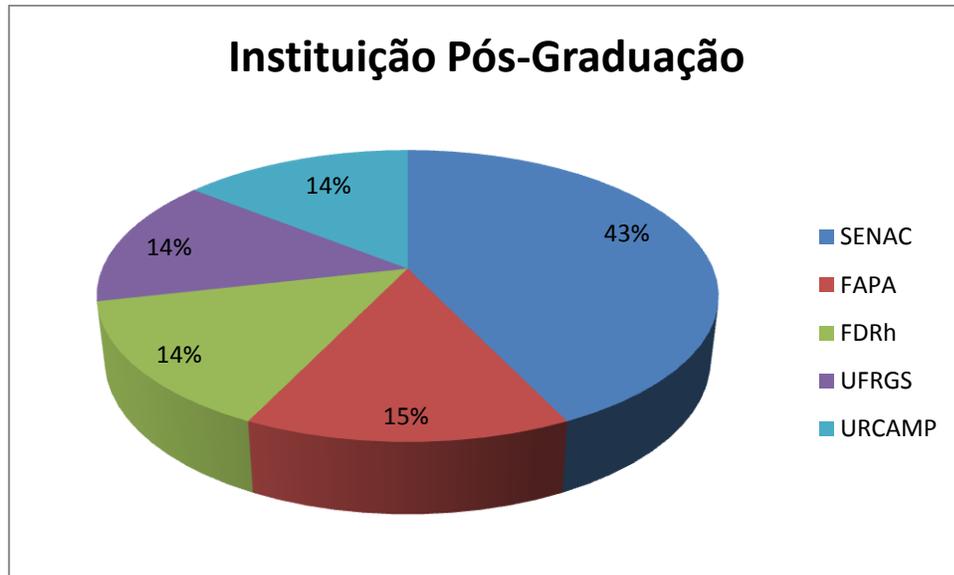


Gráfico 5 – Instituição Pós-Graduação

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os cursos de pós-graduação cursados ou ainda em curso pelos técnicos-administrativos, têm-se: Educação de Jovens e Adultos, Especialização em Ciência da Informação, Especialização em Educação à Distância, Especialização em Educação Ambiental, Gestão Educacional, Mestrado em Engenharia de Produção e Orientação Educacional. Percebe-se que há um direcionamento para a área da Educação.

Em relação ao tempo de trabalho dos técnicos-administrativos da Universidade, chegou-se ao Gráfico 6, que mostra que a grande maioria dos pesquisados trabalha faz muitos anos na Universidade (entre 16 e 30 anos). Também se observa que há pessoas novas no grupo, com tempo de trabalho entre 1 e 5 anos.

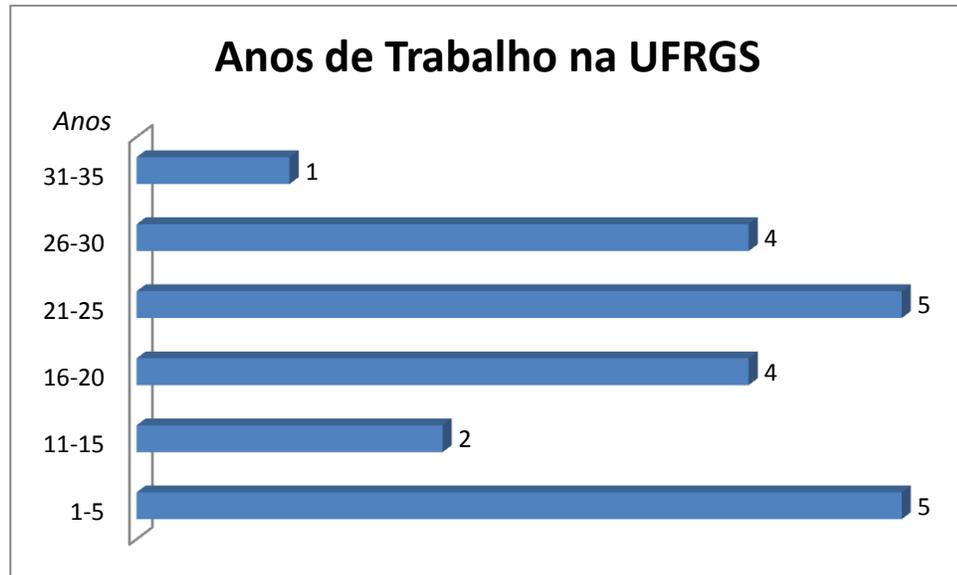


Gráfico 6 – Tempo de Trabalho na UFRGS

Fonte: Elaborado pela autora.

Já o gráfico a seguir mostra o tempo de trabalho desses técnicos-administrativos no Instituto de Matemática (IM) propriamente dito. Observa-se que a maioria dos entrevistados trabalha entre 1 e 10 anos no Instituto.

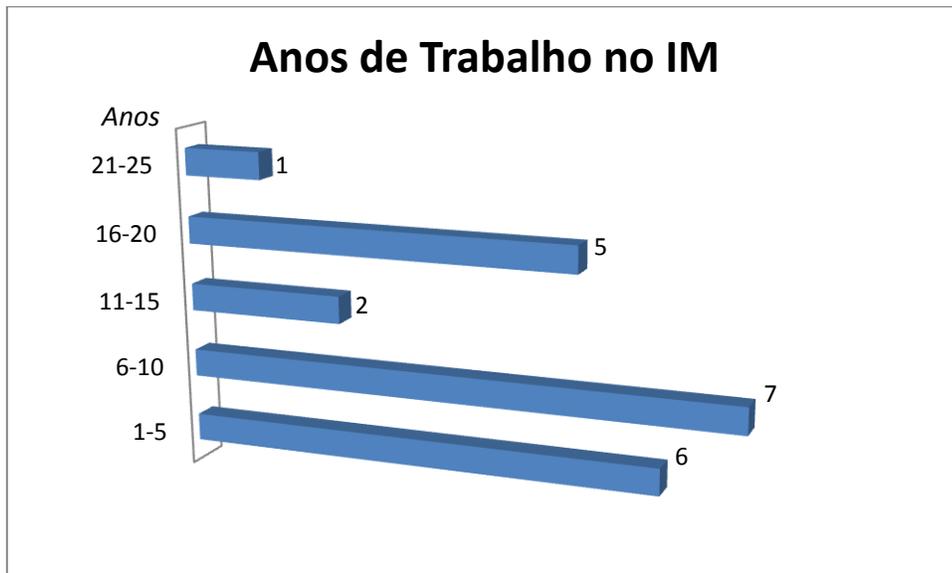


Gráfico 7 – Tempo de Trabalho no IM

Fonte: Elaborado pela autora.

Na questão relativa a outras experiências profissionais, conforme o Gráfico 8, 58% nunca tiveram outra experiência profissional, que não a própria Universidade, enquanto que o restante, no caso, os outros 42% dos entrevistados, tiveram outros empregos. A média de tempo de trabalho (fora da UFRGS) do grupo de entrevistados que já teve outras experiências profissionais ficou em 6,6 anos.



Gráfico 8 – Outras Experiências Profissionais

Fonte: Elaborado pela autora.

A questão referente à função do técnico-administrativo permitiu que se chegasse ao Gráfico de número 9. Nele observa-se que o maior número de técnicos-administrativos tem a função de Assistente em Administração, seguida da de Bibliotecário-Documentalista, Porteiro e Técnico em Tecnologia da Informação. As funções de Auxiliar de Cozinha, Auxiliar de Marcenaria, Eletricista, Estatístico, Jardineiro, Recepcionista, Servente de Limpeza e Técnico em Assuntos Educacionais tiveram uma resposta cada.

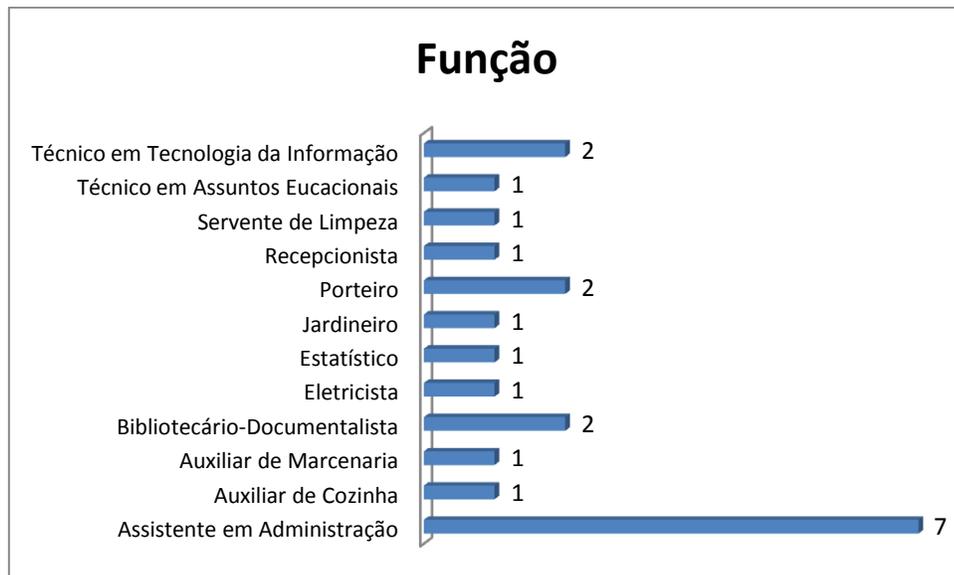


Gráfico 9 – Função

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do Gráfico 10 percebe-se que a maioria dos entrevistados trabalha na Secretaria Geral (28,6%), seguida da Biblioteca e do NAE (Núcleo de Assessoria Estatística), com 19% das respostas cada um. Após aparece o SRC (Setor de Recursos Computacionais), com 14,3%, seguido da Comgrad (Comissão de Graduação) e da Secretaria de Pós-Graduação, com 9,5% cada setor.

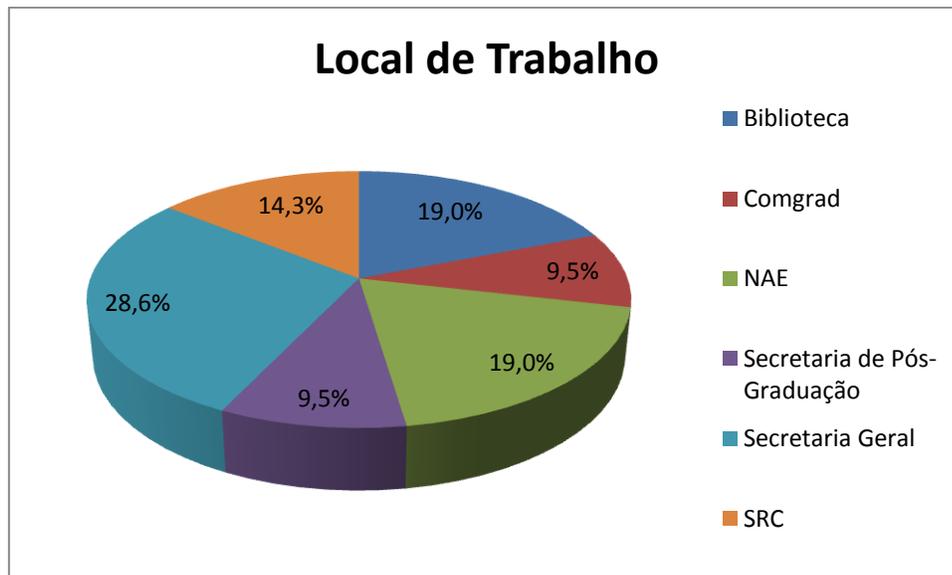


Gráfico 10 – Local de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dois gráficos anteriores (Gráfico 9 – Função e Gráfico 10 – Local de Trabalho) chegou-se ao Gráfico 11. O referido Gráfico mostra o percentual de técnicos-administrativos em desvio da sua função de origem, no caso, 33%, considerável quantidade.

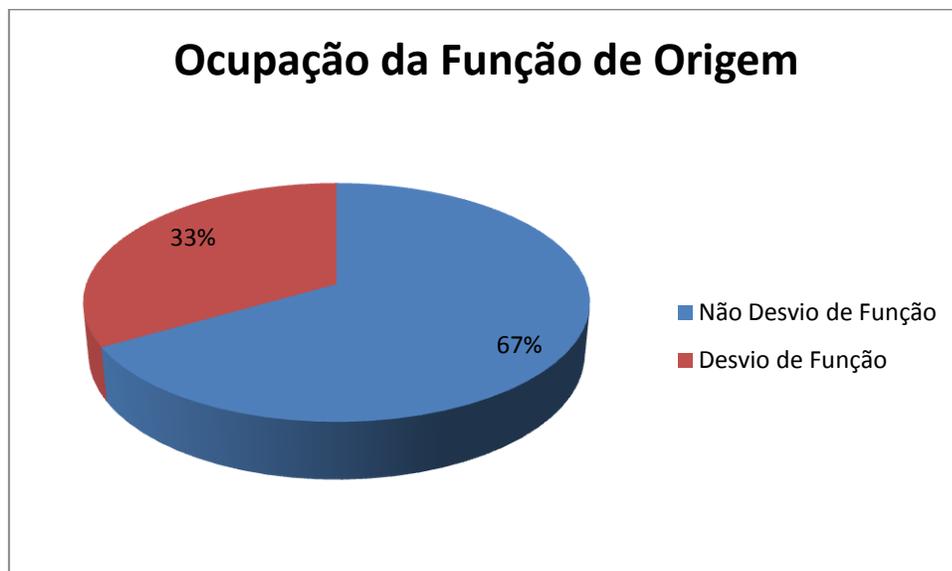


Gráfico 11 – Ocupação da Função de Origem

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 Razões de Motivação e de Não Motivação

As 46 questões restantes, focadas na identificação das razões de motivação e de não motivação no trabalho e na averiguação das condições de trabalho (item 5.3 desse capítulo), eram assertivas. Como já descrito anteriormente (item 4.3), os entrevistados atribuíram um grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade, conforme escala de Likert, para as assertivas: discordo totalmente (1), discordo em parte (2), não concordo nem discordo (3), concorda em parte (4) ou concorda totalmente (5) – conforme Apêndice A. As assertivas, quando possível, foram agrupadas em blocos de assunto, a fim de facilitar a análise dos dados.

Assim, o primeiro bloco refere-se ao trabalho propriamente dito, contemplando as assertivas: gosto do trabalho que eu faço, considero o meu trabalho útil, sou comprometido com o meu trabalho, meu trabalho é motivador, meu trabalho é repetitivo, possuo autonomia na execução das minhas tarefas, tenho domínio de conhecimento sobre as atividades que executo e tenho excesso de tarefas. Das respostas a essas assertivas obteve-se o Gráfico 12 abaixo:



Gráfico 12 – Trabalho em Si

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da análise do Gráfico 12, no que diz respeito ao trabalho em si, depreende-se que os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática gostam do

trabalho que fazem. Além disso, consideram que possuem domínio de conhecimento sobre as atividades que executam, que o trabalho é repetitivo, que são comprometidos com o trabalho e que consideram seu trabalho útil. Os entrevistados também acreditam em parte que possuem autonomia na execução das tarefas, bem como possuem excesso delas, além de considerarem o trabalho motivador.

Assim, percebe-se que as razões de motivação no trabalho dos técnicos-administrativos encontram-se no gosto que possuem pelo trabalho exercido, no conhecimento que possuem das atividades que fazem, no comprometimento com o seu trabalho, na utilidade percebida do seu trabalho e na autonomia que têm para executar as suas tarefas. Também se percebe que as razões de desmotivação no trabalho centram-se no excesso de tarefas e no trabalho repetitivo, estando talvez nesses itens a razão pela qual os entrevistados consideraram a assertiva “meu trabalho é motivador” entre o indiferente e a concordância parcial.

Através da análise da Tabela 1 abaixo, observa-se algumas consideráveis diferenças de percepção por sexo dentro da população (levando-se em conta diferenças de no mínimo 0,5 nas médias por sexo, para essa e as demais tabelas apresentadas adiante). Entre elas, nota-se que os homens consideram o seu trabalho mais útil do que as mulheres consideram, da mesma forma como também se consideram mais comprometidos com o trabalho. Além disso, eles concebem seu trabalho mais repetitivo do que as mulheres concebem. Por outro lado, as mulheres apresentaram uma média mais alta do que os homens para a assertiva excesso de trabalho. Nos demais itens desse bloco de assertivas não se verificam diferenças consideráveis de percepção por sexo.

Tabela 1 – Trabalho em Si - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Trabalho em si</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
Gosto do trabalho que eu faço	4,0	4,0	4,0
Considero o meu trabalho útil	3,9	4,9	4,5
Sou comprometido com o meu trabalho	3,9	5	4,5
Meu trabalho é motivador	4,0	4,3	4,1
Meu trabalho é repetitivo	3,0	3,8	3,4
Possuo autonomia na execução das minhas tarefas	4,4	4,5	4,5
Tenho domínio de conhecimento sobre as atividades que executo	4,6	4,9	4,8
Tenho excesso de tarefas	3,9	3,0	3,4

Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo bloco de assertivas diz respeito à realização do indivíduo por meio do trabalho, através das afirmativas: sinto-me realizado com o meu trabalho, sinto orgulho do trabalho que faço e através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades sociais. O Gráfico 13 mostra as respostas apresentadas:



Gráfico 13 – Realização

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da análise do Gráfico 13, no que se refere à realização, os técnicos-administrativos concordam que sentem orgulho do seu trabalho e que se sentem realizados através dele. Além disso, eles concordam em parte que o trabalho permite

que atendam as suas necessidades sociais (relacionamento, fazer parte de um grupo, etc.).

Desse modo, as assertivas de realização por meio do trabalho desenvolvido, de orgulho do trabalho executado e de atendimento às necessidades sociais mostram-se com razões de motivação no trabalho. Nesse bloco de afirmativas referentes à realização não se encontrou razões de desmotivação no trabalho.

Através da análise da Tabela 2, apresentada logo a seguir, nota-se que os homens, em média, sentem-se mais realizados com o trabalho quando comparados com as mulheres. Nos demais itens desse bloco de assertivas essa diferença de percepção por sexo não é notada.

Tabela 2 – Realização - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Realização</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
Sinto-me realizado com o meu trabalho	4,0	4,5	4,2
Sinto orgulho do trabalho que faço	4,7	4,9	4,8
Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades sociais	3,7	4,1	3,9

Fonte: Elaborado pela autora.

No terceiro bloco agruparam-se as assertivas referentes ao reconhecimento do trabalho realizado. São elas: considero de grande *status* trabalhar na UFRGS, sou valorizado, meu trabalho é reconhecido pela minha chefia, meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas e sou respeitado pelo trabalho que eu faço. A partir das respostas tabuladas obteve-se o seguinte gráfico:

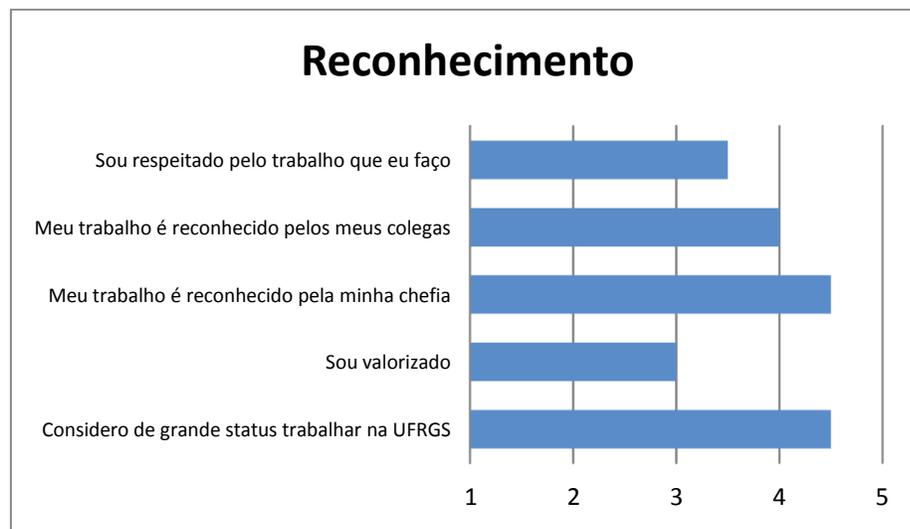


Gráfico 14 – Reconhecimento

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio da análise do Gráfico 14, no que se diz respeito ao reconhecimento, os técnicos-administrativos consideram de grande *status* trabalhar na UFRGS e sentem que o seu trabalho é reconhecido pela chefia e pelos colegas. Os entrevistados também se sentem respeitados pelo trabalho que fazem. A assertiva “sou valorizado”, segundo a escala de Lickert, ficou como indiferente.

Diante disso, verifica-se que as razões de motivação, nesse bloco de assertivas, são respeito pelo trabalho executado, reconhecimento do trabalho pelos colegas e pela chefia e *status* de trabalhar na UFRGS. Merece atenção a afirmativa “sou valorizado”, que deveria estar nas razões de motivação no trabalho, mas, no entanto, está como indiferente. Conforme revisão de literatura anterior, a valorização do trabalhador é de suma importância para esse sentir-se motivado no trabalho.

Por meio da Tabela 3, observa-se que os homens significativamente se consideram mais valorizados pela chefia e pelos colegas do que as mulheres consideram. Talvez estando aí razões ligadas à história da luta feminina pela igualdade, ou seja, ainda as mulheres sentem-se inferiorizadas (indo ao encontro dessa ideia, nota-se que, apesar de não significativa, as mulheres apresentaram menor média no quesito valorização e respeito pelos colegas). Nos demais itens desse bloco de afirmativas, não se verificaram maiores diferenças.

Tabela 3 – Reconhecimento - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Reconhecimento</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
Considero de grande status trabalhar na UFRGS	4,3	4,1	4,2
Sou valorizado	3,8	4,2	4,0
Meu trabalho é reconhecido pela minha chefia	4,4	4,9	4,7
Meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas	3,8	4,6	4,2
Sou respeitado pelo trabalho que eu faço	4,2	4,5	4,3

Fonte: Elaborado pela autora.

O quarto bloco de assertivas agrupadas refere-se ao progresso pessoal de cada técnico-administrativo do Instituto de Matemática. As afirmativas que formam esse grupo são: há um plano de carreira, tenho planos de trabalhar em outro local da UFRGS, tenho planos de trabalhar em outra instituição que não a UFRGS, estudo e participo de capacitações para me qualificar e esforço-me para melhorar o meu desempenho no trabalho. A partir da tabulação dos dados dessas assertivas, chegou-se ao Gráfico 15, apresentado a seguir.

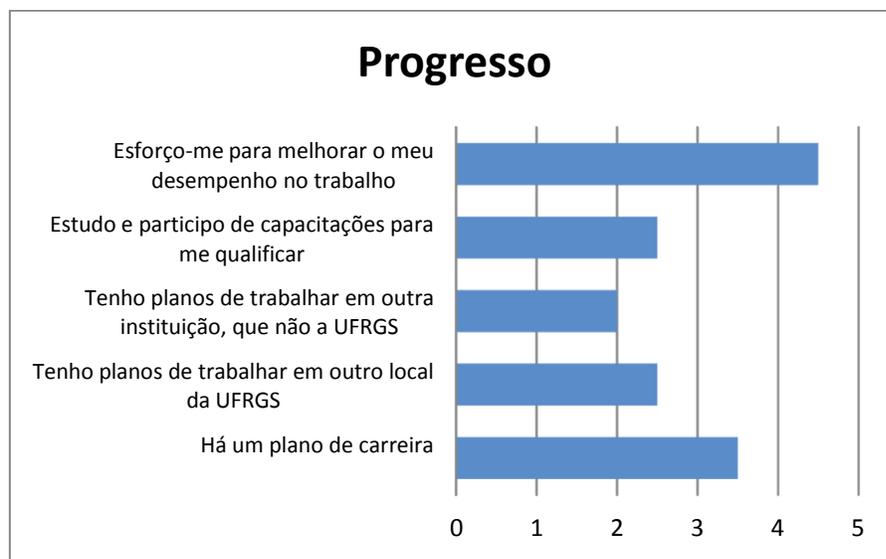


Gráfico 15 – Progresso

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da análise do Gráfico 15, no que diz respeito ao progresso, os entrevistados consideram que se esforçam plenamente para melhorar o seu desempenho no trabalho. Além disso, consideram parcialmente que a instituição para o

qual trabalham oferece um plano de carreira. Na zona de discordância parcial aparecem as assertivas “estudo e participo de capacitações para me qualificar”, “tenho planos de trabalhar em outro local da UFRGS” e “tenho planos de trabalhar em outra instituição, que não a UFRGS”.

Por consequência, percebe-se que o esforço para melhorar no trabalho e o plano de carreira são razões de motivação. Os entrevistados não desejarem trabalhar em outra instituição ou em outro local dentro da Universidade pode-se considerar como positivo. Contudo, merece atenção a assertiva “estudo e participo de capacitações para me qualificar”. Cabe aqui investigar os motivos pelos quais os técnicos-administrativos não têm estudado nem participado de capacitações (falta de tempo, capacitações desinteressantes, etc.).

A Tabela 4 mostra que as mulheres, mais do que os homens, estudam e participam de capacitações a fim de se qualificar. Além disso, elas mostram-se mais abertas a mudanças quanto ao lugar de trabalho. As demais assertivas não apresentaram diferenças significativas por sexo.

Tabela 4 – Progresso - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Progresso</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
Há um plano de carreira	3,8	3,8	3,8
Tenho planos de trabalhar em outro local da UFRGS	3,0	2,2	2,6
Tenho planos de trabalhar em outra instituição, que não a UFRGS	2,3	1,8	2,0
Estudo e participo de capacitações para me qualificar	4,6	3,9	4,2
Esforço-me para melhorar o meu desempenho no trabalho	4,9	4,8	4,9

Fonte: Elaborado pela autora.

O quinto bloco, em verdade, contemplou somente uma assertiva, referente à responsabilidade (“meu trabalho é de grande responsabilidade”). O gráfico 16, resultante das respostas dos entrevistados, mostra que os técnicos-administrativos consideram o trabalho que desenvolvem de grande responsabilidade (com média 4,0). Desse modo, verifica-se que a responsabilidade é um fator motivacional para esse grupo de trabalhadores.



Gráfico 16– Responsabilidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Tabela 5 abaixo, não se verifica diferença considerável de percepção por sexo no quesito responsabilidade.

Tabela 5 – Responsabilidade - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Responsabilidade</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
Meu trabalho é de grande responsabilidade	4,7	4,5	4,6

Fonte: Elaborado pela autora.

Já o sexto bloco agrupou assertivas relacionadas à administração da organização, com as afirmativas “o número de pessoas em minha equipe é suficiente para atender a demanda” e “meus colegas de trabalham esforçam-se na execução das suas atividades”. A partir da análise dos resultados obteve-se o Gráfico 17, apresentado abaixo:

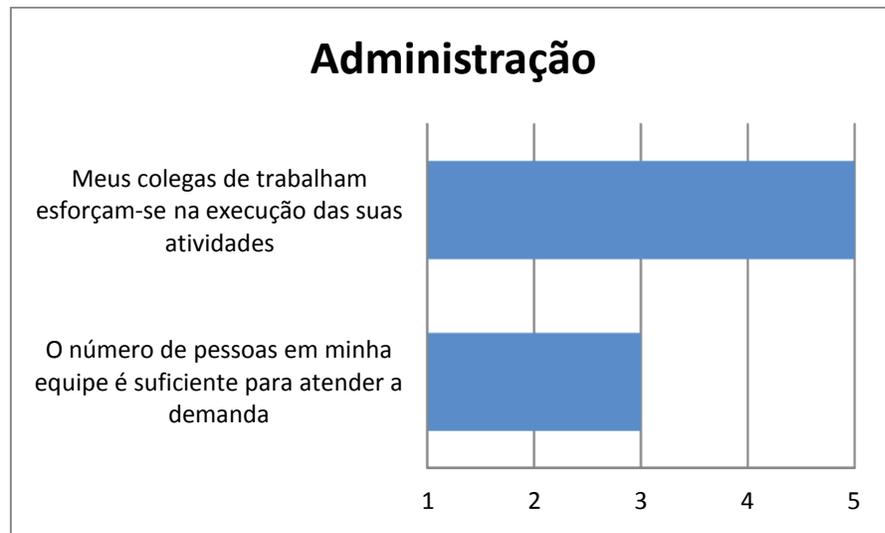


Gráfico 17 – Administração

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma análise mais detalhada do gráfico permite que se veja que os técnicos-administrativos acreditam plenamente que seus colegas esforçam-se totalmente na consecução do trabalho. Já os entrevistados mostraram-se indiferentes em relação à assertiva “o número de pessoas em minha equipe é suficiente para atender a demanda”. Assim, fica claro que o esforço dos colegas é uma razão de motivação no trabalho. Contudo, causa estranheza o fato de os respondentes denotarem indiferença em relação ao número de pessoas na equipe ser ou não suficiente, não tomando uma posição.

Abaixo é apresentada a Tabela 6, em que se verificam significativas diferenças de percepção por sexo nesse bloco de assertivas. As mulheres acreditam muito mais do que os homens que o número de pessoas na equipe é insuficiente. Eles percebem um esforço maior dos colegas na execução do trabalho.

Tabela 6 – Administração - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Administração</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
O número de pessoas em minha equipe é suficiente para atender a demanda	2,1	3,9	3,0
Meus colegas de trabalho esforçam-se na execução das suas atividades	3,8	4,5	4,1

Fonte: Elaborado pela autora.

O sétimo bloco englobou assertivas relacionadas à remuneração. São elas: salário é compatível com as minhas atividades, através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades básicas e através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades de segurança. As respostas dadas pelos entrevistados estão representadas no Gráfico 18 a seguir:



Gráfico 18 – Remuneração

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse grupo de afirmativas, os técnicos-administrativos concordam que os proventos recebidos conseguem suprir as necessidades básicas (alimentação, habitação, vestuário, etc.) e que o salário é apropriado às atividades desenvolvidas. Dessa forma, essas afirmativas são consideradas como motivacionais. Em relação à assertiva que traz que o trabalho atende as necessidades de segurança (saúde, transporte, estabilidade, proteção, etc.), os entrevistados mostraram-se indiferentes.

A Tabela 7, apresentada a seguir, mostra que as mulheres entrevistadas, em média, consideram o salário menos compatível com as atividades do que os homens. Nas demais afirmativas desse bloco não se notam diferenças significativas por sexo.

Tabela 7 – Remuneração - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Remuneração</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
Salário é compatível com as minhas atividades	3,2	3,9	3,6
Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades básicas	4,2	4,5	4,3
Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades de segurança	4,1	4,0	4,0

Fonte: Elaborado pela autora.

O oitavo bloco reuniu afirmativas referentes às relações interpessoais. As assertivas que compuseram esse bloco são: minhas opiniões são consideradas, há um bom fluxo de informações (comunicação), há colaboração mútua entre os colegas de trabalho, há um bom relacionamento interpessoal, há competição com os meus colegas de trabalho e tenho relações de amizade. Das respostas a essas assertivas obteve-se o Gráfico 19, apresentado logo abaixo:

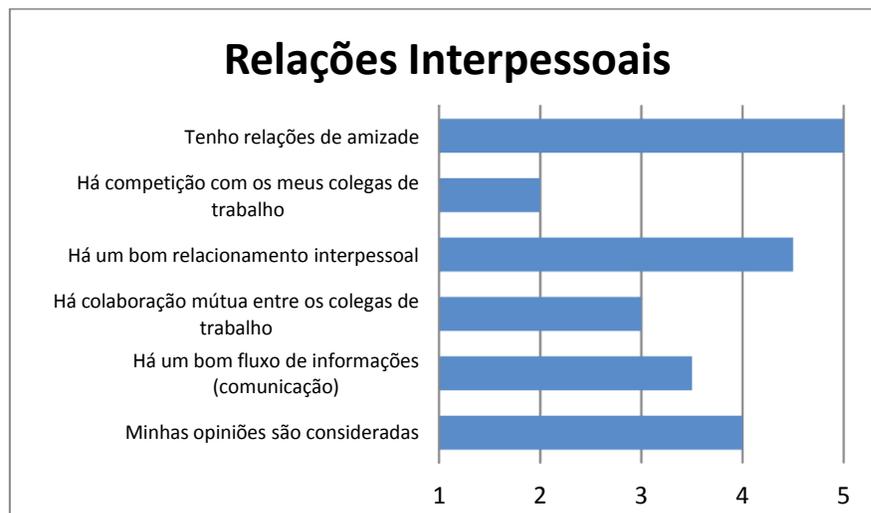


Gráfico 19 – Relações Interpessoais

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da análise do Gráfico 19, no que diz respeito às relações interpessoais, os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática consideram que possuem relações de amizade, que têm bom relacionamento interpessoal, que as suas opiniões são consideradas e que existe uma boa comunicação no grupo. Pode-se considerar que todas essas assertivas são razões de motivação no trabalho. Já a assertiva “há

colaboração mútua entre os colegas de trabalho” recebeu atribuição “não concordo nem discordo”. E a afirmativa “há competição com os meus colegas de trabalho” recebeu atribuição negativa. Tal fato merece atenção, visto que para haver um bom clima de trabalho, deveria haver, de modo explícito, colaboração e não competição entre os colegas. Tais quesitos, então, passariam a ser fatores motivacionais.

Ainda referente às Relações Interpessoais, a Tabela 8 mostra que os homens têm em conta que as suas opiniões são mais consideradas do que as mulheres têm em conta. Eles também consideram que existe menos competição entre os colegas do que elas consideram. Os homens também acreditam ter mais relações de amizade do que as mulheres acreditam. Não foram encontradas diferenças significativas por sexo nas demais assertivas desse bloco.

Tabela 8 – Relações Interpessoais - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Relações Interpessoais</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
Minhas opiniões são consideradas	3,9	4,8	4,4
Há um bom fluxo de informações (comunicação)	3,8	4,1	4,0
Há colaboração mútua entre os colegas de trabalho	3,9	4,0	4,0
Há um bom relacionamento interpessoal	4,2	4,5	4,3
Há competição com os meus colegas de trabalho	2,5	2,0	2,2
Tenho relações de amizade	4,0	4,8	4,4

Fonte: Elaborado pela autora.

Já o nono bloco agrupou afirmativas relacionadas aos benefícios. São elas: valor do auxílio transporte é compatível, valor do auxílio alimentação é apropriado, valor do plano de saúde é adequado, treinamentos oferecidos são oportunos, capacitações ofertadas são convenientes, horário de trabalho é adequado e há horário flexível para estudos. O Gráfico 20 mostra as respostas apresentadas:

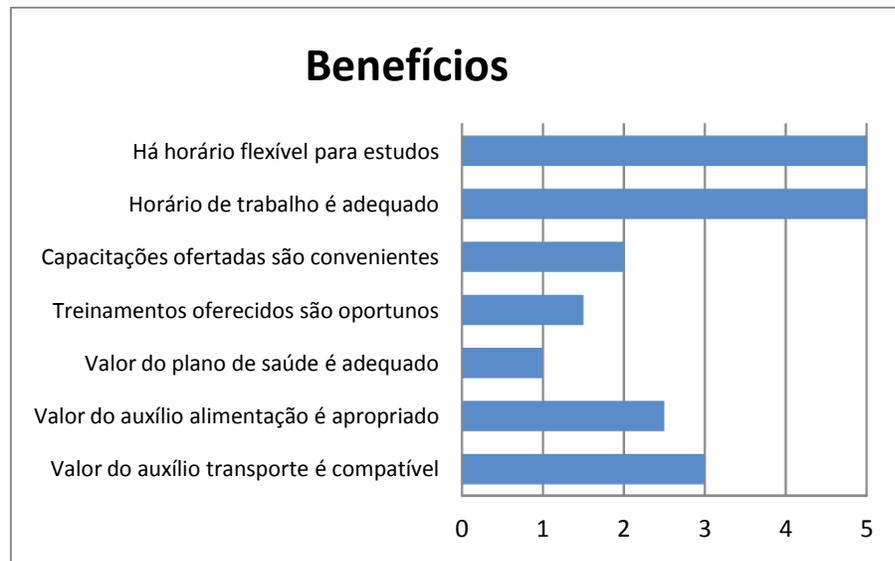


Gráfico 20 – Benefícios

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio da análise do Gráfico 20, no que diz respeito aos benefícios, os técnicos-administrativos consideram que horário de trabalho é adequado (permitindo que exista horário flexível para estudos). Em relação ao valor do auxílio transporte, os entrevistados mostraram-se indiferentes. As assertivas relacionadas às capacitações, treinamentos, plano de saúde e auxílio alimentação foram avaliadas negativamente.

Assim, o horário de trabalho é razão de motivação entre os técnicos-administrativos. Contudo, os entrevistados mostraram claramente que as capacitações e os treinamentos ofertados pela Instituição e os valores do plano de saúde e do auxílio alimentação são causas da não motivação. Entende-se que esses quesitos deveriam ser pontos de forte motivação entre os trabalhadores, da mesma forma que o valor do auxílio transporte, que foi apontado como indiferente pelos entrevistados.

Conforme a Tabela 9, as mulheres, em média, consideram que os valores de auxílios transporte e alimentação são menos adequados quando comparadas com os homens. Além disso, eles consideram plenamente que o horário de trabalho é adequado, enquanto elas apresentam uma média menor nesse ponto. Nas demais afirmativas não se notaram diferenças de algum significado.

Tabela 9 – Benefícios - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Benefícios</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
Valor do auxílio transporte é compatível	2,3	2,8	2,6
Valor do auxílio alimentação é apropriado	2,6	3,1	2,9
Valor do plano de saúde é adequado	2,9	3,0	3,0
Treinamentos oferecidos são oportunos	3,3	3,3	3,3
Capacitações ofertadas são convenientes	3,7	3,6	3,7
Horário de trabalho é adequado	4,5	5,0	4,8
Há horário flexível para estudos	4,4	4,5	4,5

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 Condições de Trabalho

Nesse bloco de assertivas, então, ficaram agrupadas aquelas referentes às condições de trabalho. Assim, foram avaliadas as afirmativas “o espaço físico é apropriado”, “os equipamentos e os materiais são apropriados”, “a iluminação é adequada”, “o clima é apropriado”, “a limpeza é adequada” e “são disponibilizados confortos, tais como café, água, etc.” O Gráfico 21 mostra as respostas apresentadas:

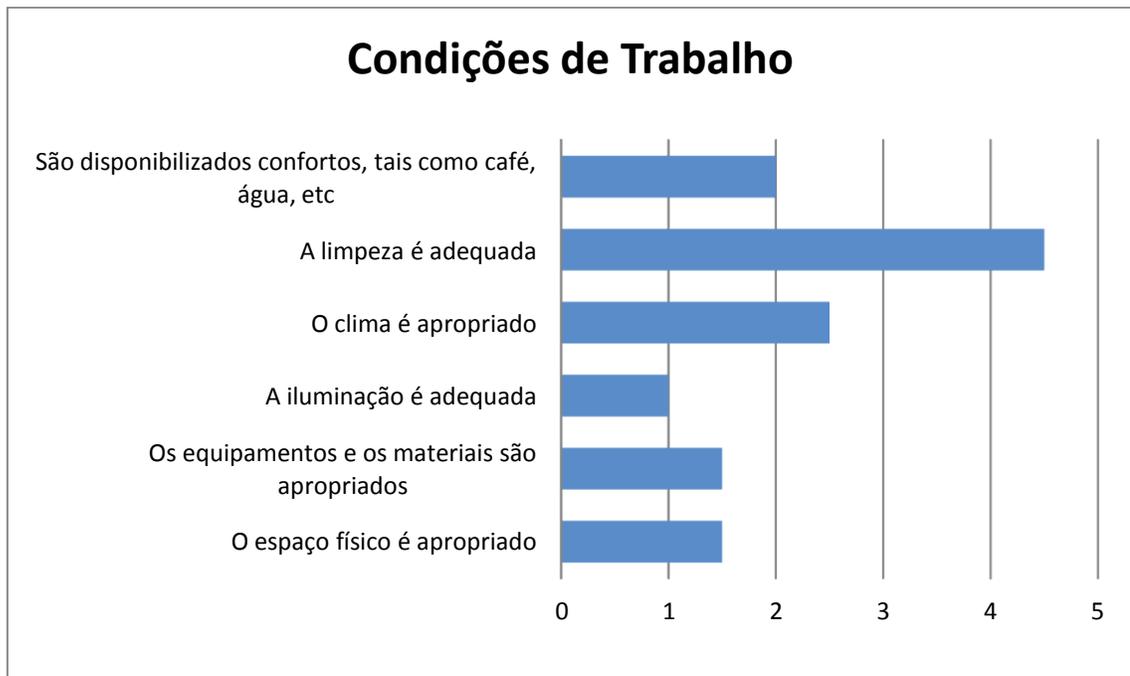


Gráfico 21 – Condições de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

De um modo geral, analisando-se o Gráfico acima, percebe-se que os técnicos-administrativos consideram a limpeza adequada, tornando-se um fator motivacional. Contudo, aspectos tais como confortos, clima, iluminação, espaço físico e equipamentos e materiais foram avaliados negativamente, convertendo-se em fatores não motivacionais. Assim, demonstrando que são quesitos a serem melhorados, a fim de que passem a ser também razões de motivação no trabalho.

Em relação às condições de trabalho, quando na comparação das médias das respostas por sexo, conforme Tabela 10, as mulheres apresentaram menor média para “espaço físico apropriado” e “limpeza adequada”. Isso mostra que esses quesitos motivam menos as mulheres do que os homens. Nos demais itens não se perceberam diferenças significativas por sexo.

Tabela 10 – Condições de Trabalho - Média dos graus atribuídos por sexo e geral

<i>Condições de Trabalho</i>	<i>Feminino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Média</i>
O espaço físico é apropriado	3,4	3,9	3,7
Os equipamentos e os materiais são apropriados	4,1	3,9	4,0
A iluminação é adequada	3,8	3,9	3,9
O clima é apropriado	3,7	4,1	3,9
A limpeza é adequada	3,7	4,5	4,1
São disponibilizados confortos, tais como café, água, etc.	3,5	3,7	3,6

Fonte: Elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por objetivo identificar por que os técnicos-administrativos do Instituto de Matemática/UFRGS possuem baixa motivação para o trabalho. Além disso, também foram objetivos: caracterizar o perfil do técnico-administrativo, identificar as razões de motivação e de não motivação no trabalho e averiguar se as condições de trabalho oferecidas atendem as necessidades dos técnicos-administrativos.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa e de forma descritiva. Esse tipo de pesquisa foi escolhido devido ao curto espaço de tempo para o tratamento dos dados e para a aplicação do instrumento de pesquisa propriamente dito, que foi um questionário aplicado nos diversos setores de trabalho do Instituto de Matemática. Os dados foram tabulados e tratados no programa Microsoft Office Excel 2007 e no *software* Sphinx, os quais foram apresentados anteriormente sob a forma de gráficos e tabelas.

No que tange às razões de motivação se encontram: gosto pelo trabalho; conhecimento das atividades; comprometimento; utilidade do trabalho; autonomia; realização e orgulho do trabalho; atendimento das necessidades sociais; respeito pelo trabalho feito; reconhecimento pelos colegas e chefia; *status* de trabalhar na UFRGS; esforço para melhorar; desejo de continuar trabalhando na UFRGS; planos de trabalhar em outro local da UFRGS; plano de carreira; responsabilidade; esforço dos colegas; atendimento das necessidades básicas pelos proventos; salário apropriado; relações de amizade; bom relacionamento interpessoal; opiniões consideradas; boa comunicação; horário de trabalho e limpeza.

Já em relação às razões de não motivação no trabalho se tem: excesso de tarefas; trabalho repetitivo; não qualificação através do estudo e participação em capacitações; competição entre colegas; capacitações e os treinamentos ofertados; valores do plano de saúde e do auxílio alimentação; confortos (café, água, etc.); clima; iluminação; espaço físico e equipamentos e materiais.

Alguns itens ficaram como indiferentes. São eles: trabalho motivador; valorização pessoal; número de pessoas por equipe; atendimento das necessidades de segurança pelos proventos; colaboração entre colegas e auxílio transporte.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de melhora em alguns pontos, visto que se deve sempre buscar motivar a equipe de trabalho. Assim, é interessante que se faça um estudo a respeito das tarefas executadas, a fim de que se verifique se as mesmas estão sendo realizadas de modo eficiente e eficaz. Pode-se mesmo pensar em uma redistribuição de tarefas. Desse modo, talvez se consiga solucionar o problema do excesso de tarefas, concomitante com o de trabalho repetitivo (inevitável, por vezes).

Os técnicos-administrativos não se sentem motivados para participar de capacitações. Ao mesmo tempo, não apreciam as capacitações e os treinamentos ofertados, na maioria das vezes, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). Desse modo, cabe à Direção e aos próprios técnicos-administrativos barganharem junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) capacitações e treinamentos de interesse da equipe.

Os entrevistados também apontaram a existência de competição entre os próprios colegas de trabalho. Para o bom andamento das atividades na Unidade, vale aqui um estudo para descobrir as causas disso. Talvez uma realocação dos técnicos-administrativos entre os diferentes setores do Instituto possa resolver essa questão, já que para todos possam se direcionar para a missão e os objetivos do Instituto de Matemática, através da colaboração mútua (que aparece como indiferente na opinião dos entrevistados) e não da competição.

O valor do auxílio alimentação é determinado por instâncias superiores à Universidade. Contudo, cabe à Universidade defender os direitos e interesses de seus servidores; desse modo, compete a ela, juntamente com os seus servidores (e não somente esses) negociar melhores valores para o auxílio alimentação. Em relação ao valor do plano de saúde (administrado pela Universidade e não pela Unidade), talvez se pudesse avaliar outras empresas prestadoras do serviço, em busca de um preço melhor.

Fica a sugestão de melhoria naqueles pontos em que os técnicos-administrativos mostraram-se não motivados e que são de fácil e exequível solução. Tais pontos são:

oferecimento de confortos (café, água, etc.), clima (aparelhos de ar condicionado mais potentes e mais silenciosos, bem como a instalação de desumidificadores); incremento da iluminação (exigência da Prefeitura que administra o Campus para que instale mais pontos de luz pelos corredores, por exemplo), equipamentos e materiais (levantamento das necessidades) e espaço físico (questão de difícil atendimento, mas que pode ser pensada através de uma redistribuição de salas).

Os itens apontados pelos técnicos-administrativos como não motivacionais, por si só, não explicam a situação problemática exposta nas primeiras páginas desse trabalho. Em outras palavras, não é somente a questão motivação que está ensejando os problemas evidenciados pela Direção da Unidade, já descritos no capítulo 1, mas sim também algum outro elemento, que exige reflexão e novo estudo a respeito.

Merecem investigação os motivos pelos quais os técnicos-administrativos não conseguiram se posicionar em relação às assertivas que diziam respeito ao trabalho motivador, valorização, número de pessoas por equipe, atendimento das necessidades de segurança pelos proventos, colaboração entre colegas e auxílio transporte. As chefias dos técnicos-administrativos, juntamente à Direção, devem introduzir mecanismos de motivação e valorização do servidor, a fim de obter resultados positivos no desenvolvimento das atividades da Unidade.

Em relação ao número de pessoas por equipe, é importante destacar que a Universidade como um todo carece de técnicos-administrativos, não sendo um problema exclusivo do Instituto de Matemática, pois diminuiu muito o número desses servidores nos últimos anos (aposentadorias e exonerações, sem reposição de pessoal). Talvez os entrevistados tenham se mostrado indiferentes em relação a essa questão porque já tenham se acostumado em acumular tarefas pela falta de pessoal, sem mais se dar conta disso.

A colaboração entre colegas é essencial em uma equipe de trabalho. Campanhas de conscientização e palestras motivacionais talvez pudessem fazer com que os técnicos-administrativos passassem a colaborar mais entre si.

A remuneração deveria atender as necessidades de segurança de qualquer trabalhador, como já mostrado nesse trabalho, quando na revisão de literatura em que se estudou Maslow. Contudo, aqui os entrevistados mostraram-se indiferentes a essa

questão. Fica aqui a sugestão de um estudo posterior para identificar as causas disso, já que para um bem-estar psicológico do trabalhador, esse deve sentir-se seguro.

Em relação ao auxílio transporte, que é um benefício dado ao trabalhador, esse deveria estar entre os itens motivacionais. No entanto, apareceu entre os quesitos de indiferença apontados pelos entrevistados. Ou seja, os técnicos-administrativos não conseguem perceber esse benefício, cabendo aqui uma investigação dos motivos que ensejam isso.

Importante trazer que, de um modo geral, as mulheres mostram-se mais desmotivadas do que os homens; do mesmo modo, é importante colocar que diversos cruzamentos entre os dados coletados foram realizados, mas que nenhum trouxe resultado significativo, ou seja, não foram identificados resultados esperados. Também merece ser aqui destacado que vários pontos foram analisados positivamente pelos técnicos-administrativos, principalmente nas assertivas relacionadas à realização e à responsabilidade. Assim, demonstrando que a chefia está acertando nesses pontos e que deve continuar atuando desse modo.

Esse trabalho foi feito conforme estudos teóricos sobre motivação encontrados na literatura. Contudo, a pesquisa realizada aqui, na tentativa de diagnosticar a problemática pela qual passa o Instituto de Matemática, não conseguiu plenitude com os resultados apresentados, inclusive, não correspondendo à literatura encontrada. Interessante colocar que, na percepção da autora, os entrevistados, talvez por não se sentirem muito a vontade para tal, não emitiram a sua verdadeira opinião, porém a análise feita nesse trabalho foi toda em cima do que os entrevistados responderam. Então, porque os resultados encontrados não se mostraram efetivos para responder à questão proposta, faz-se necessária a continuidade desse estudo.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1997 apud SILVA, João Ricardo Cláudio da. **A Motivação e Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/59794/1/A-MOTIVACAO-E-GESTAO-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZACOES-PUBLICAS/pagina1.html#ixzz1MFzoi2Cd>>. Acesso em: 12 maio 2011.
- ARGYRIS, C. **A Integração do Indivíduo-Organização**. São Paulo: Atlas, 1975 apud SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A Difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998. Trimestral. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901998000100002.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990. Trimestral. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901990000200003.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2012.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, [Brasília]: CAPES/UAB, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal**. Rio de Janeiro: Educs, 2005. 384 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DALLA ZEN, Ana Maria. **Como planejar e estruturar um projeto de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <http://moodleinstitucional.ufrgs.br/file.php/9979/projetos_de_pesquisa_2010.rtf>. Acesso em: 20 out. 2010.

DIFINI, Cristiane Dornelles Remião. **Avaliação da Satisfação e Motivação dos Técnicos-Administrativos em uma Instituição de Ensino Superior**: um estudo de caso. 2002. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, UFRGS, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1693/000355317.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GELLERMAN, S. W. **Motivação e Produtividade**. São Paulo: Melhoramentos: Management Center do Brasil, 1976 apud SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. 93 p.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos**. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p. 1-18, set./out 2003. Bimensal. Disponível em: <http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_30.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2012.

GREGOLIN, Marcos Roberto P.; PATZLAFF, Airtton Carlos; PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin. **Motivação para o Trabalho e o Comportamento Humano nas Organizações**. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 59-71, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.eventos.uepg.br/ojs2/index.php/emancipacao/article/view/757/2352>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

INSTITUTO DE MATEMÁTICA/UFRGS. Disponível em: <<http://paginas.ufrgs.br/mat>>. Acesso em: 09 dez. 2011.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. 155 p.

MASLOW, Abraham. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 361 p.

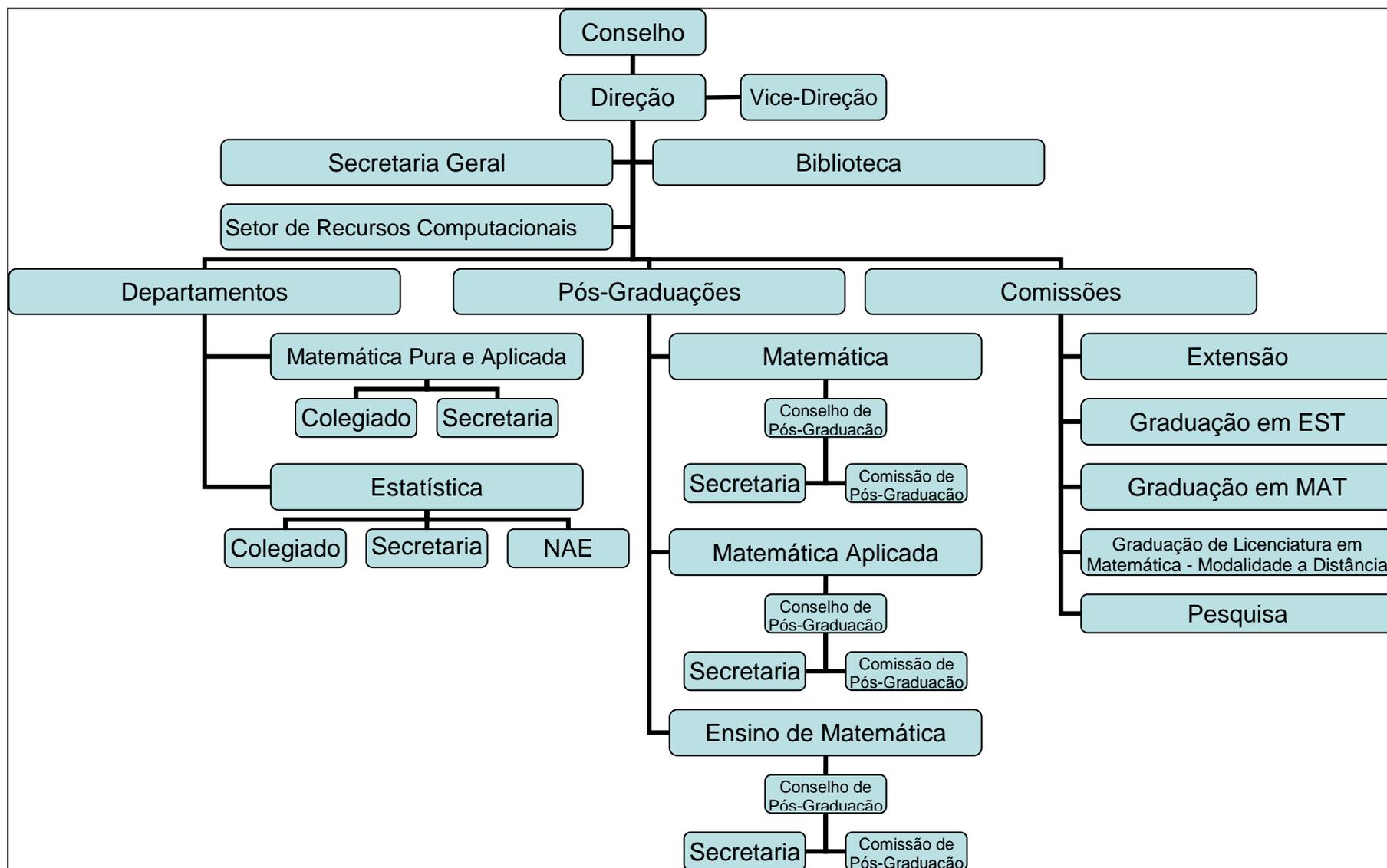
MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. v. 2.

SANCHEZ, Sandra. **Instrumento da pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2006?. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2-5SF/Sandra/Instrumentos%20da%20Pesquisa%20Qualitativa.ppt>>. Acesso em: 27 out. 2010.

SILVA, João Ricardo Cláudio da. **A Motivação e Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/59794/1/A-MOTIVACAO-E-GESTAO-DO-CONHECIMENTO-NAS-ORGANIZACOES-PUBLICAS/pagina1.html#ixzz1MFzoi2Cd>>. Acesso em: 12 maio 2011.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. 93 p.

ANEXO A - ORGANOGRAMA



APÊNDICE A - MODELO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Olá! Estou realizando o Curso de Especialização em Gestão Pública EAD, através da Escola de Administração/UFRGS. Para a finalização do meu curso, tenho de fazer um Trabalho de Conclusão de Curso, o qual engloba o questionário abaixo. Os dados obtidos a partir deste questionário serão utilizados apenas para a finalidade desta pesquisa; ninguém será identificado individualmente. Você pode responder? Obrigada!

Daniela

1) Sexo:

() feminino () masculino

2) Idade: _____ anos

3) Escolaridade:

() ensino fundamental completo

() ensino fundamental incompleto

() ensino médio completo

() ensino médio incompleto

() ensino superior completo. Curso? _____ Instituição? _____

() ensino superior incompleto. Curso? _____ Instituição? _____

() pós-graduação completo. Qual? _____ Instituição? _____

() pós-graduação incompleto. Qual? _____ Instituição? _____

4) Há quanto tempo você trabalha na UFRGS? _____ anos. E há quanto tempo você trabalha no Instituto de Matemática? _____ anos

5) Você teve outras experiências de emprego antes de trabalhar na UFRGS?

() sim () não

Se sim, durante quanto tempo? _____ anos

6) Qual o cargo que você ocupa? _____

7) Onde você trabalha aqui no Instituto de Matemática?

() Biblioteca () Comgrad () NAE

() Secretaria de Pós-Graduação () Secretaria Geral () SRC

Circule a alternativa que mais convém a você, conforme legenda abaixo:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo em parte

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo em parte

5 - Concordo totalmente

8	Gosto do trabalho que eu faço.	1	2	3	4	5
9	Considero o meu trabalho útil.	1	2	3	4	5
10	Sou comprometido com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
11	Meu trabalho é motivador.	1	2	3	4	5
12	Meu trabalho é repetitivo.	1	2	3	4	5
13	Possuo autonomia na execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5
14	Tenho domínio de conhecimento sobre as atividades que executo.	1	2	3	4	5
15	Tenho excesso de tarefas.	1	2	3	4	5

16	Sinto-me realizado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
17	Sinto orgulho do trabalho que faço.	1	2	3	4	5
18	Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades sociais (relacionamento, fazer parte de um grupo, etc.)	1	2	3	4	5
19	Considero de grande status trabalhar na UFRGS.	1	2	3	4	5
20	Sou valorizado.	1	2	3	4	5
21	Meu trabalho é reconhecido pela minha chefia.	1	2	3	4	5
22	Meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas.	1	2	3	4	5
23	Sou respeitado pelo trabalho que eu faço.	1	2	3	4	5
24	Há um plano de carreira.	1	2	3	4	5
25	Tenho planos de trabalhar em outro local da UFRGS.	1	2	3	4	5
26	Tenho planos de trabalhar em outra instituição, que não a UFRGS.	1	2	3	4	5
27	Estudo e participo de capacitações para me qualificar.	1	2	3	4	5
28	Esforço-me para melhorar o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
29	Meu trabalho é de grande responsabilidade.	1	2	3	4	5
30	O espaço físico é apropriado.	1	2	3	4	5
31	Os equipamentos e os materiais são apropriados.	1	2	3	4	5
32	A iluminação é adequada.	1	2	3	4	5
33	O clima é apropriado.	1	2	3	4	5
34	A limpeza é adequada.	1	2	3	4	5
35	São disponibilizados confortos, tais como café, água, etc.	1	2	3	4	5
36	O número de pessoas em minha equipe é suficiente para atender a demanda.	1	2	3	4	5
37	Meus colegas de trabalho esforçam-se na execução das suas atividades.	1	2	3	4	5
38	Salário é compatível com as minhas atividades.	1	2	3	4	5
39	Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades básicas (alimentação, habitação, vestuário, etc.)	1	2	3	4	5
40	Através do meu trabalho consigo atender as minhas necessidades de segurança (saúde, transporte, estabilidade, proteção, etc.)	1	2	3	4	5
41	Minhas opiniões são consideradas.	1	2	3	4	5
42	Há um bom fluxo de informações (comunicação).	1	2	3	4	5
43	Há colaboração mútua entre os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
44	Há um bom relacionamento interpessoal.	1	2	3	4	5
45	Há competição com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
46	Tenho relações de amizade.	1	2	3	4	5
47	Valor do auxílio transporte é compatível.	1	2	3	4	5
48	Valor do auxílio alimentação é apropriado.	1	2	3	4	5
49	Valor do plano de saúde é adequado.	1	2	3	4	5
50	Treinamentos oferecidos são oportunos.	1	2	3	4	5
51	Capacitações ofertadas são convenientes.	1	2	3	4	5
52	Horário de trabalho é adequado.	1	2	3	4	5
53	Há horário flexível para estudos.	1	2	3	4	5