

# UM ESTUDO DOS ASPECTOS DA GESTÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, CAMPUS I: MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Andrea Marnine Portela Menezes<sup>2</sup>

Luciano Rocha Gomes<sup>3</sup>

Venícios dos Anjos Belo<sup>4</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Em toda a história da ciência da Administração, o pleno desempenho das organizações foi uma busca comum a todas as escolas que se propuseram a estudar os vários fatores que contribuem para o alcance da eficiência e eficácia organizacional.

Ao perceber que dispor apenas de aparatos tecnológicos e de pessoas tecnicamente hábeis não se constitui mais em um diferencial, muitas organizações passaram a se preocupar com fatores que influenciam no desempenho de seus recursos humanos, tais como cultura organizacional<sup>5</sup>, motivação<sup>6</sup>, liderança e modelos de gestão<sup>7</sup>. Estas organizações têm procurado agregar valor a seus serviços e/ou produtos através de seus recursos humanos, que motivados, satisfeitos e munidos de outros requisitos necessários à promoção da eficiência<sup>8</sup> organizacional, conseguirão atingir as metas da organização.

Na atual conjuntura organizacional, a satisfação dos colaboradores internos tem sido o calcanhar de Aquiles de inúmeros profissionais. Estudos reforçam a tese de que a qualidade de vida no trabalho é fundamental para criar um clima organizacional harmônico e de que este traz, como retorno para as organizações, o reconhecimento de serem excelentes locais para se trabalhar. Dessa forma e conscientes de que a otimização dos serviços oferecidos está diretamente relacionada à qualidade dos profissionais envolvidos – qualidade esta que não se restringe à competência técnica –, os gestores de Recursos Humanos têm procurado promover a qualidade de vida no trabalho.

Contudo, nem todas organizações acompanharam essas evoluções. Isso ocorreu com algumas organizações públicas, onde, freqüentemente, ouvem-se críticas em relação ao desempenho e eficiência organizacional, provocado, entre outros motivos, pelo descontentamento de seus funcionários com as políticas de recursos humanos adotadas.

Se há uma gestão de pessoas que dá pouca relevância às necessidades, anseios, opiniões dos seus colaboradores internos, bem como o oferecimento de inadequadas condições de trabalho, é provável que as pessoas sintam-se insatisfeitas, desmotivadas e sem maiores compromissos com o

---

<sup>1</sup> Pesquisa desenvolvida sob a orientação da Professora, Mestre, Ana Lúcia Borges de Carvalho.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, bolsista PICIN/UNEB.

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, bolsista PIBIC/CNPq.

<sup>4</sup> Acadêmico do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, bolsista PICIN/UNEB

<sup>5</sup> Segundo Maximiano Amaru, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

<sup>6</sup> Para Cecília Bergamini, motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade).

<sup>7</sup> De acordo com Maximiano Amaru, o significado de modelos de gestão é: conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo.

<sup>8</sup> Eficiência, para Idalberto Chiavenato, é a capacidade de utilizar produtivamente os recursos.

alcance de objetivos da organização, colocando em risco o alcance da eficiência e eficácia organizacionais.

Para Maximiano (2000, p.29)<sup>9</sup>, “[...] é dramático o impacto do mau funcionamento de uma organização, especialmente de grande porte, sobre a sociedade”. Tal afirmativa provavelmente fundamenta-se no princípio de que é função de toda organização gerar produtos, idéias e/ou serviços que atendam às necessidades da sociedade. No caso da organização pública, deve-se transformar a máquina administrativa em fator de desenvolvimento e não de obstáculo ao dinamismo da sociedade.

Para consubstanciar essa dissonância, pode-se citar a pesquisa realizada anualmente pela revista EXAME (ed. 749), cujo principal objetivo era apontar as melhores empresas para se trabalhar e, conseqüentemente, identificar os motivos para tal indicação. Através da pesquisa realizada, constatou-se que as organizações indicadas dispõem de um foco especial nos seus colaboradores internos, dentre outras estratégias criativas utilizadas para atingir suas metas. Tal ação proporciona maior compromisso dos colaboradores internos com a organização. Para elas, o sucesso depende em grande parte do grau de envolvimento e de sentimento do corpo funcional para com a organização.

Para O’Donnel<sup>10</sup>, “enquanto as empresas lutam para conseguir a mescla correta de produtividade e desenvolvimento de pessoal, uma terceira dimensão surge e chega a ser predominante: a dos valores humanos”. No século passado percebeu-se um avanço significativo em questões de garantias individuais, assim como na evolução do homem enquanto cidadão.

Considerando todas essas premissas foi tido, como objeto de estudo, a Gestão dos Servidores Técnico-administrativos da Universidade do Estado da Bahia, campus I (Salvador), por ter sido considerado que em se tratando de uma organização pública, privilegiou mais o racionalismo das atividades e dos recursos do que outros fatores, como o fator humano.

As hipóteses que nortearam essa pesquisa foram: a Administração da Instituição não prioriza a gestão estratégica de pessoas; a maioria dos servidores técnico-administrativos acredita que a Instituição proporciona poucos investimentos que contemplem o desenvolvimento, oportunidade de crescimento profissional, qualidade de vida e satisfação do seu quadro funcional; mais de 60% desse segmento considera-se desencantado com seu emprego na referida organização.

O objetivo geral da pesquisa foi verificar a existência e tipos de Modelo de Gestão de Recursos Humanos aplicado aos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado da Bahia, campus I. E, em existindo, avaliar qual sua relação com as variantes: clima organizacional, qualidade de vida, satisfação e motivação dos servidores técnico-administrativos e a qualidade dos serviços oferecidos.

O estudo permitiu ainda identificar a estrutura organizacional e avaliar sua funcionalidade em relação aos servidores técnico-administrativos da UNEB, campus I; conhecer a cultura e o clima organizacional; avaliar o comportamento dos servidores técnico-administrativos e a relação com cultura e clima organizacional;

Outros objetivos específicos foram: definir a organização, à luz de algumas teorias da organização; traçar o perfil da Gestão de Recursos Humanos na UNEB, campus I; levantar as práticas motivacionais comumente utilizadas; mensurar, em escala, os fatores que motivam os servidores técnico-administrativos; identificar a dissonância entre fatores considerados motivacionais para o servidores técnico-administrativos e os fatores considerados motivacionais pela administração da Organização; identificar a importância do trabalho na vida pessoal do servidor; mensurar, em escala, o grau de comprometimento, satisfação do indivíduo com a organização – UNEB.

A partir da pesquisa realizada, pôde-se rejeitar ou confirmar certos aspectos acerca do comportamento humano no ambiente corporativo. Pretendeu-se, então, identificar as causas que, às vezes, provocam disfunção no trabalho desenvolvido pelos técnico-administrativos na Universidade do Estado da Bahia, campus I, considerando que a qualidade dos serviços oferecidos por qualquer

---

<sup>9</sup> Maximiano. Teoria geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade da Era Globalizada, p.29.

<sup>10</sup> O’Donnel. Raízes da Transformação: A qualidade Individual como base da qualidade total, p.30.

instituição é, entre outras coisas, consequência da satisfação e motivação das pessoas envolvidas na execução dos mesmos.

Tendo em vista os novos paradigmas na área de gestão de recursos humanos neste momento de transição de modelos e formas de gestão do capital humano nas organizações, torna-se relevante conhecer o funcionamento e tentar compreender a relação entre o binômio homem-trabalho, auxiliando, desse modo, no planejamento e definição de projetos na área de recursos humanos dos servidores técnico-administrativos da UNEB.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa se realizou em quatro níveis distintos: 1- levantamento, seleção, leitura e sistematização de bibliografia pertinente (Bergamini, Chiavenato, Drucker, Vergara, entre outros); 2- posicionamento institucional, que foi composto da seguinte forma: documentos escritos (estatuto, regimento, jornal multicampi, Diário Oficial do Estado da Bahia, etc.), dados quantitativos e entrevistas com os “históricos” da UNEB (autoridades e lideranças); 3- aplicação de questionários a 75% dos servidores técnico-administrativos do Campus I e observação indireta, momento em que se pode perceber sentimentos como medo, receio e anseio por parte desse segmento funcional; e 4- aplicação de questionários de tendência de opinião a 5% dos professores e a 5% de alunos do campus I, tendo como intuito dimensionar, mesmo que de forma geral, a satisfação destes em relação aos serviços oferecidos pelos servidores técnico-administrativos da UNEB.

## 3. RESULTADOS /CONCLUSÃO

Alguns resultados obtidos (%) no decorrer da pesquisa, realizada no período de agosto de 2002 a julho de 2003, foram:

### 1- FAIXA SALARIAL PROVENIENTE DO EMPREGO NA UNEB:

1 Salário	+ de 1 a 3	+ de 3 a 5	+ de 5 a 8	+ de 8	Total
5,5	27,4	26,7	19,9	20,5	100,00

Fonte: Pesquisa direta com aplicação de questionários, realizada em Maio de 2003.

### 2- TEMPO DE TRABALHO NA UNEB:

Até 5 anos	15,1
+ de 5 a 10 anos	6,8
+ de 10 a 15 anos	19,2
+ de 15 a 20 anos	13,0
+ de 20 anos	45,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta com aplicação de questionários, realizada em Maio de 2003.

### 3- SE TIVESSE DINHEIRO SUFICIENTE, CONTINUARIA TRABALHANDO:

Sim	Não	Não sei	Não respondeu	Total
73,3	17,1	6,2	3,4	100,00

Fonte: Pesquisa direta com aplicação de questionários, realizada em Maio de 2003.

### 4- LOCAL ONDE CONTINUARIA TRABALHANDO:

Na UNEB	Fora	UNEB e outros	Não respondeu	Total
36,3	27,4	16,4	19,9	100,00

Fonte: Pesquisa direta com aplicação de questionários, realizada em Maio de 2003.

## 5- DESENCANTO COM O EMPREGO NA UNEB:

Sim	Às vezes	Não	Não respondeu	Total
32,9	35,6	17,8	13,7	100,0

Fonte: Pesquisa direta com aplicação de questionários, realizada em Maio de 2003.

## 6- NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM OS SEGUINTE ASPECTOS:

Aspectos	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Razoável	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Atividades que desenvolve	3,8	9,1	25,0	44,7	17,4	100,0
Salário	40,0	28,6	28,6	2,8	0,0	100,0
Benefícios	9,3	25,0	49,3	15,0	1,4	100,0
Respeito dos colegas	1,5	4,3	38,8	45,3	10,1	100,0
Respeito do superior	1,5	8,7	33,3	40,6	15,9	100,0
Realização	8,6	21,4	45,0	17,9	7,1	100,0
Estímulo intelectual	9,5	26,3	41,6	19,0	3,6	100,0
Reconhecimento	16,7	25,4	31,1	19,6	7,2	100,0
Valorização	12,9	19,4	38,8	22,3	6,6	100,0
Relacionamentos	1,5	7,3	43,8	37,2	10,2	100,0
Aquisição de novas habilidades	5,3	20,5	48,4	19,7	6,1	100,0
Oportunidade de progressão	17,2	29,1	36,6	13,4	3,7	100,0
Retorno do desempenho	12,3	25,3	41,0	14,8	6,6	100,0

Fonte: Pesquisa direta com aplicação de questionários, realizada em Maio de 2003.

## 7- FATORES QUE CAUSARIAM MAIS ESTRESSE:

Desentendimento com colegas	23,1
Insegurança	17,3
Ter um chefe imprevisível	16,3
Não poder se expressar	17,3
Não ser apreciado pela qualidade do trabalho	23,1
Outras	2,9
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa direta com aplicação de questionários, realizada em Maio de 2003.

## 8- AVALIAÇÃO DOS SETORES:

Setores	Não se aplica	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente	Total
Gerência de Administração de RH	6,2	3,4	2,7	34,2	46,6	6,8	100,00
Gerência de Desenvolvimento de RH	27,4	2,1	4,1	41,1	20,5	4,8	100,00
Gerência de Qualidade	34,9	2,7	8,9	32,2	15,1	6,2	100,00
Serviço Médico e Odontológico Social	8,2	4,8	14,4	44,5	22,6	5,5	100,00
Serviço Social	34,2	8,9	13,0	29,5	12,3	2,1	100,00
Reitoria	11,6	4,8	10,3	40,4	22,6	10,3	100,00
Sindicato	6,2	8,9	11,0	36,3	30,8	6,8	100,00
Pró-Reitoria Jurídica	17,81	3,4	8,2	35,6	27,4	7,5	100,00

Fonte: Pesquisa direta com aplicação de questionários, realizada em Maio de 2003.

A partir dos estudos realizados, dos dados obtidos através dos questionários e das entrevistas realizadas, chegou-se às seguintes conclusões: a) todos os entrevistados questionados sobre a

existência de um modelo oficial de Gestão de Recursos Humanos na UNEB, campus I, nas diversas instâncias hierárquicas, garantiram não haver tal modelo, constatando-se, portanto, que **b)** o perfil sócio-psicológico-comportamental (características pessoais) do gestor tende a conformar um estilo de gestão que, ao longo do tempo, poderá até gerar uma política de Gestão de RH, na medida em que se vai, lentamente, delineando uma nova cultura organizacional; **c)** percebeu-se que a administração da Universidade enfatiza atividades burocráticas voltadas para a vida funcional do servidor, tais como: controle, pagamento, benefícios, embora haja o reconhecimento, por parte das autoridades da Instituição, da necessidade de promover melhoria salarial, cursos de qualificação e plano de progressão na carreira, dentre outros incentivos (ver quadro 8); **d)** predomina um sentimento de amor pela Instituição – muitos trabalham na UNEB há mais de 20 anos –, mas por conta das insatisfações acredita-se que esta não valorizou ou investiu suficientemente em seu corpo funcional, gerando desencanto e frustração (quadros 2 e 5); **e)** percepção de que ainda há esperança pelos funcionários de serem mais reconhecidos e valorizados, tem-se a impressão de que esperam por uma “Política de Recursos Humanos”, o que poderia vir a ser traduzido num “Modelo de Recursos Humanos” (quadro 4); **f)** visão de que não houve investimentos suficientes no desenvolvimento humano e técnico-profissional do servidor (quadro 6); **g)** constatação da necessidade de promover melhoria salarial, cursos de qualificação, plano de progressão na carreira e programas/formas de reconhecimento do servidor enquanto profissional (quadros 6 e 7); **h)** visão por parte dos entrevistados de que há limitação de recursos financeiros para investir no funcionário; **i)** os servidores técnico-administrativos da UNEB têm “fome” de melhores salários, reconhecimento profissional, valorização pessoal, oportunidade de progressão e retorno quanto ao seu desempenho. Tais aspectos influenciam diretamente nas variáveis: motivação, satisfação, qualidade de vida e eficiência organizacional.

#### **4. REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, C.W. e CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo Papel de Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

O'DONNELL, Ken. **Raízes da Transformação: A qualidade individual como base da qualidade total**. Salvador, Ba: Casa da Qualidade, 1994.