



A MOTIVAÇÃO COMO FATOR NO DESEMPENHO EM SERVIÇOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR

Bruno Miranda

Universidade Federal de Santa Maria
Brmiranda10@gmail.com

Wagner Pietrobelli

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
wbpietro@outlook.com

Cyro Prato Neto

Universidade Federal de Santa Maria
cyroprato@yahoo.com.br

Matheus Moro

Universidade Federal de Santa Catarina
morosmi@hotmail.com

Murilo Sagrillo

Universidade Federal de Santa Maria
murilo28sp@hotmail.com

Dalton Francisco de Andrade

Universidade Federal de Santa Catarina
dalton.andrade@ufsc.br

RESUMO

Os consumidores dos serviços estão cada vez mais exigentes, assim, os colaboradores devem estar satisfeitos com seu trabalho e em perfeitas condições de resolver problemas para atender o cliente com qualidade. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo analisar os fatores motivacionais que influenciam no desempenho de atividades administrativas em setor público educacional. Desta forma, para o levantamento de dados, foi elaborado um questionário envolvendo fatores motivacionais e, em seguida, aplicados aos 20 servidores públicos que fazem parte de um Instituto de Educação Superior. As entrevistas foram feitas pelos pesquisadores com a finalidade de identificar de que forma estão sendo realizados os serviços que são oferecidos. Como resultados, primeiramente, a maioria dos servidores compreende que o fator liderança, é um diferencial para se obter um bom desempenho no ambiente de trabalho, além disso, o líder deve ter a capacidade de despertar a motivação das pessoas no ambiente que se encontra. Os servidores esperam que seu líder seja capaz de gerir e orientar toda a equipe, estando sempre presente e apto a resolver problemas, motivar a equipe e trabalhar junto com a finalidade do crescimento, desenvolvimento e produtividade da organização. E, como segundo ponto relevante no trabalho, é que mesmo com ambientes desfavoráveis do setor público universitário, os servidores se mantêm comprometidos em desempenhar da melhor forma suas tarefas, buscando a garantia do desenvolvimento de um bom trabalho para o grupo e para os que utilizam os serviços.

Palavras chave: Instituto de ensino superior, Desempenho, Motivação, Liderança.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é marcado por muitos transtornos em sua convivência quando se trata em motivação dos colaboradores. O que se observa são as constantes avaliações feitas periodicamente no ambiente de trabalho, para que os gestores consigam entender como está o desempenho de seus colaboradores, com a ligação das políticas da empresa, e se os mesmos estão dispostos a enfrentar dificuldades a qualquer momento sem precisar ser manipulado para que este fato ocorra.

Na percepção de enfrentar os desafios nas organizações, os gestores precisam estimular a reciclagem de seus colaboradores, este método está relacionado com a probabilidade da empresa não correr riscos com a auto desmotivação da sua equipe. Uma das práticas mais comuns que acontecem no ambiente interno da empresa é a desmotivação, principalmente quando as pessoas percebem que não estão sendo valorizadas por seus esforços ou quando optam por uma descrição abusiva dentro de suas atividades (CAMPBELL, 2017; MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

Entende-se que no ambiente interno da empresa, as pessoas quando entram necessitam estar motivadas todos os dias. Quando os colaboradores não respondem conforme as necessidades, os gestores utilizam de ferramentas motivacionais, como, por exemplo, prêmios, viagens, entre outros métodos que buscam proporcionar um melhor desempenho nas atividades desenvolvidas. Prêmios estes que numa empresa pública os servidores não têm, e por isso devem buscar suas motivações por conta própria. Partindo disso, o objetivo deste estudo consiste em analisar os fatores motivacionais que influenciam no desempenho de atividades administrativas em um setor público educacional. Os trabalhadores são seres humanos sociais complexos, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho, como em qualquer lugar, é uma consequência de muitos fatores motivacionais. Na organização, os colaboradores têm como objetivo fornecer produtos e serviços com qualidade almejada pelos clientes, e desta forma, permitindo uma relação direta com a motivação presente no ambiente (CHIAVENATO, 2007; FRAGA, 2011; TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Embora a motivação esteja relativamente interligada a iniciativas privadas como metas e recompensas, os colaboradores das redes públicas não se obtêm desta ligação internamente. Por ventura a não utilização e exploração desta ferramenta motivacional é um termo não influenciado diretamente aos funcionários públicos, sendo assim, este fato, afeta o desempenho dos servidores quanto aos serviços prestados, (RODRIGUES; NETO; FILHO, 2014). As oscilações dos funcionários no âmbito de trabalho consideram-se normal, nem sempre os colaboradores estão satisfeitos e em perfeitas condições de enfrentar problemas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Servidores públicos

A prestação de serviço tem a função de abranger todas as necessidades dos seus clientes. O serviço público está presente nas esferas municipais, governamentais ou federais. Assim, entende-se que esta área tem o objetivo de empregar inúmeros trabalhadores no país. Com isso, percebe-se que no cenário atual, os serviços públicos precisam de mais recursos financeiros em relação aos investimentos na área de gestão de pessoas, tendo como resultado um maior número de agentes para atender as necessidades que surgem da sociedade (MARTINS; NUNES, 2013; EVANGELISTA; COSTA, 2008).

Entretanto, o relacionamento dos gestores com os servidores é uma das questões-chaves para que a instituição cresça em termos de produtividade, pois, assim ocorre o processo de compartilhamento de opiniões, gerando consciência e compromisso dos envolvidos na entrega dos serviços (FERREIRA et al., 2010). Os serviços prestados pelos servidores públicos têm a finalidade de atender a satisfação da sociedade em geral. Sendo assim, assumem pertinentemente os deveres de prestar estes serviços perante a lei do regime público (BALLART; RIBA, 2017; MELLO, 2007).

A motivação dos funcionários públicos são aspectos fragilmente valorizados dentro do ambiente da sociedade, por estarem trabalhando em prol das necessidades da população (JENSEN; VESTERGAARD, 2016). Entretanto, a compreensão comportamental que estes prestadores precisariam ter, são raramente levadas em consideração pelos próprios gestores. A importância prestada a este foco de compreender o comportamento organizacional do trabalhador, não é um resultado que provém somente das organizações, mas também de atividades motivacionais providas pelos próprios membros, ou seja, pelos próprios servidores públicos (SÁENZ, 2013).

De acordo com o Quadro 1, são apresentadas as competências que os servidores públicos precisam ter ao assumir a responsabilidade de trabalhar em uma organização pública (PEREIRA; SILVA, 2011).

Dimensão	Categoria	Competência gerencial
Competências cognitivas	Conhecimentos técnicos	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição
	Conhecimentos do ambiente institucional	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão
	Desenvolvimento do servidor	Elaborar em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais
	Conhecimentos operacionais	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade
Competências funcionais	Orientação estratégica	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando as diretrizes da instituição federal de ensino em que o gestor atua
	Processos de trabalho	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando seus efeitos
	Senso de responsabilidade	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia ao gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho
	Empatia	Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro
	Gerenciamento de conflitos	Gerenciar as dificuldades de relacionamento e conflitos

		vivenciados na equipe
	Interação social	Estabelecer relações de trabalho com a equipe, pautada em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade
	Liderança	Promover ações que influenciem positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional
	Saber ouvir	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho
	Equilíbrio emocional	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho
	Comunicação	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe
Competências políticas	Ética	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público
	Interesse público	Estimular a defesa de interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade
	Parcerias cooperativas	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino

Quadro 1 - Competências comportamentais. Fonte: Adaptado de Pereira e Silva (2011)

Entendendo as competências dos colaboradores, nota-se que o método de trabalhar é diferente quanto a uma empresa privada. Nas organizações públicas, os processos são realizados de maneira mais burocráticas, fazendo com que as atividades se tornem demasiadamente demoradas, mecanizadas e pouco flexíveis. Diante do exposto, as pessoas ainda buscam se inserir no setor público, tendo como consequência a segurança e estabilidade financeira que a área proporciona (EVANGELISTA; COSTA, 2008).

2.2 Motivação

A área de gestão de pessoas tem evoluído ao longo dos anos, na busca de se tornar mais eficaz e alinhar as expectativas dos colaboradores com os objetivos estipulados pela empresa, permitindo assim, obter mais produtividade no desenvolvimento das atividades, e consequentemente tornando organizações mais competitivas no mercado (SOUZA; BERTOLINI; RIBEIRO, 2014). A complexidade presente no trabalho, com os novos cenários e a competitividade crescente, estimulam a organização a desenvolver princípios que possam entender a necessidade de valorizar os colaboradores, com o propósito de ampliar e de criar condições favoráveis para maximizar o desempenho e a satisfação no trabalho. Assim, a motivação nada mais é do que um agregado de desejos, aspirações e necessidades que levam as pessoas a escolher uma entre várias alternativas, determinando, assim, o comportamento do

colaborador. A motivação é o processo que mobiliza energias (KWASNICKA, 2010; TAMAYO PASCHOAL, 2003).

A motivação é um processo auto energético para a pessoa que exerce uma atração relacionada a um objetivo. Suponha que é uma ação por parte de um sujeito provinda de muitos esforços para conseguir seus desejos, por meio das necessidades, tensões, incomodidades e expectativas, em que a ausência da motivação na vida do ser humano contribui para uma vida complicada (SORIA; GUEVARA, 2014). Entende-se que a motivação em termos de conhecimento humano, é responsável por todo o comportamento diretamente interligado a natureza da pessoa, sendo esta motivação intrínseca e ímpar, de fatos que possam ser positivos ou negativos de maneira ética para quem os observa. Além disso, é um sistema responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços aplicados por um indivíduo para o alcance de determinadas metas e objetivos (CHIAVENATO, 2007; ROBBINS, 2005).

A motivação apresenta um vasto equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, e procura entender que trabalho é uma importante ferramenta para o desenvolvimento e a evolução dos colaboradores neste processo. Se o líder elogia a atividade executada, isso causa ao empregado uma sensação de bem-estar e realização pessoal, provocando-lhe um animo extra para a realização de outras atividades (FERRO, 2008; OLIVEIRA, 2008; PIATAK, 2016). Ainda, de acordo com o autor, a progressão funcional ou promocional e um plano de carreiras, são frutos de reconhecimento e valorização, que servem como motivação para o colaborador, pois resultara em desenvolvimento pessoal, conforme sua experiência, produtividade e seu aprendizado.

Para melhorar a produtividade no ambiente de trabalho é necessário aliar agilidade e qualidade nas atividades desempenhadas. O que precisa ser evitado é o desperdício de tempo em tarefas que não agregam valor para o desempenho da organização, desta maneira, o gestor precisa procurar incentivos que proporcione ao colaborador um bem-estar na execução das suas tarefas executadas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). Diante disso, o aumento do nível motivacional ocasiona um reflexo direto na diminuição do nível de absenteísmo no ambiente do serviço público e possibilita horizontes positivos em relação ao índice de produtividade na repartição pública (WRIGHT; HASSAN; CHRISTENSEN, 2017).

A motivação é um tema cada vez mais discutido no meio empresarial. Dar enfoque a este assunto de trabalho, o gestor proporciona um diferencial para o desempenho dos seus funcionários. Para isso, conforme a pirâmide de Maslow é possível observar as necessidades dos colaboradores no âmbito organizacional. A existência hierárquica desta pirâmide, explica as necessidades motivacionais do ser humano, demonstrando os caminhos que deve ser encontrado para encontrar a satisfação tanto para vida pessoal como para a profissional, conforme apresentado na Figura 1 (CHIAVENATO, 2007).



Figura 1 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow. Fonte: Chiavenato (2007)

Muitas transformações organizacionais são motivadas por questões de competitividade, dentre elas, aproximação dos clientes, desenvolvimento de inovação, rapidez de resposta e maior produtividade nos produtos e serviços. A motivação é um comportamento que é gerado por alguma causa interna ou externa no ambiente em que se vive. Porém, ela não é uma disposição elevada e sim um comportamento resultante sobre uma causa, para que possa atingir determinado objetivo (MAXIMIANO, 2007; MILKOVICH, 2006).

Os fatores motivacionais ou intrínsecos têm-se uma ligação forte no âmbito humanitário, em que a busca pela satisfação quando é integrada entre trabalho e vida social, passa uma sinergia de empenho e responsabilidade para a organização (MOTTA, 2006). No mesmo sentido Yousaf, Zafar e Abi Ellahi (2014), afirmam que no serviço público o fator burocracia está diretamente relacionado com o desempenho negativo do setor, possibilitando conduzir à desmotivar os funcionários no período de trabalho.

O comportamento humano é determinado pelo ambiente em que o indivíduo está inserido, assim entende-se, que se os colaboradores na maioria mostrarem estar satisfeitos com suas tarefas desempenhas, melhor será a entrega do produto ou serviço oferecido. A empresa é constituída por um conjunto de colaboradores que almejam os mesmos desejos. A motivação coletiva contribui para o alcance dos objetivos propostos, assim, tanto a empresa como os funcionários alcançam suas expectativas estabelecidas (CHIAVENATO, 2007; GIACOMOZZI; MUNOZ; HADI, 2008).

3. METODOLOGIA

A pesquisa se desenvolveu em uma instituição pública de ensino superior, localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul. Apresentando como foco o serviço público educacional. A instituição é formada por 25 servidores, atuando em diferentes áreas administrativas. No entanto, para a coleta de dados, utilizou-se a população de 20 colaboradores, pois quatro servidores estavam de férias e um preferiu não responder o questionário. O presente trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo. Dessa forma, os pesquisadores procuraram encontrar e descrever as características dos processos investigados a ponto de solucionar o problema do estudo. Utilizaram-se as abordagens quantitativa e qualitativa, para melhor compreender o problema identificado. A forma de coleta dos dados deu-se por meio da aplicação de um questionário para os colaboradores. Com isso, foi

possível analisar alguns dados estatisticamente e, conseqüentemente, fazer a mensuração do fenômeno estudado, o que caracteriza a abordagem quantitativa.

Quanto ao método qualitativo, na prática, a abordagem do problema é qualitativa devido ao fato de o estudo buscar compreender a percepção dos indivíduos em relação a motivação, onde se buscou relacionar os estudos teóricos elencados na revisão bibliográfica com os resultados obtidos das análises estatísticas. Utilizou-se uma pesquisa bibliográfica que é percebida como uma abordagem cujo teor de desenvolvimento esta explanado em material literário elaborado por outros autores, constituídos por meio de livros e periódicos científicos (GIL, 2008).

Como técnica de coleta de dados foi utilizado um questionário composto por 12 perguntas para os técnicos administrativos ativos na IES, contendo 15 perguntas fechadas de múltipla escolha. Após a coleta, os questionários foram tabulados em uma planilha eletrônica, e posteriormente analisados e interpretados, para uma melhor compreensão dos dados. Como forma de delinear o escopo da metodologia, a Figura 2 apresenta as fases da metodologia de pesquisa para o presente estudo.

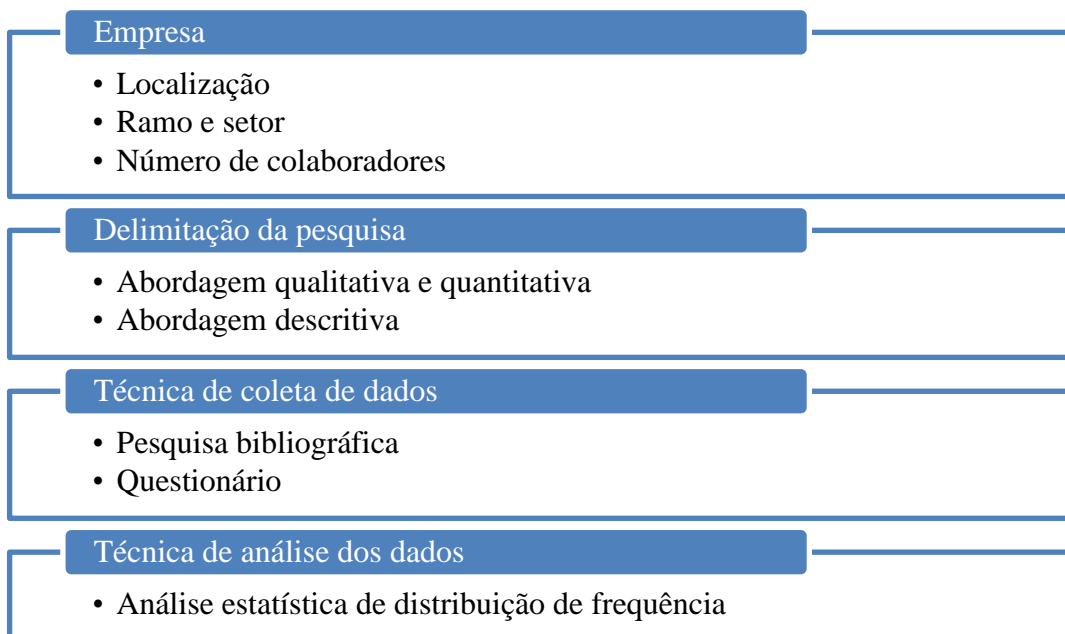


Figura 2 - Roteiro dos procedimentos metodológicos. Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Na seção seguinte, é apresentada a análise dos dados, coletados por meio de um questionário com os servidores públicos. Os dados serão analisados, na busca de entender a percepção dos entrevistados para oferecer alternativas de melhorias no ambiente de trabalho.

4. RESULTADOS

Nesta seção é apresentada a análise das questões que nortearam o presente estudo. A Figura 3 ilustra a quantidade dos respondentes do questionário aplicado aos técnicos administrativos de educação da universidade pública em estudo.

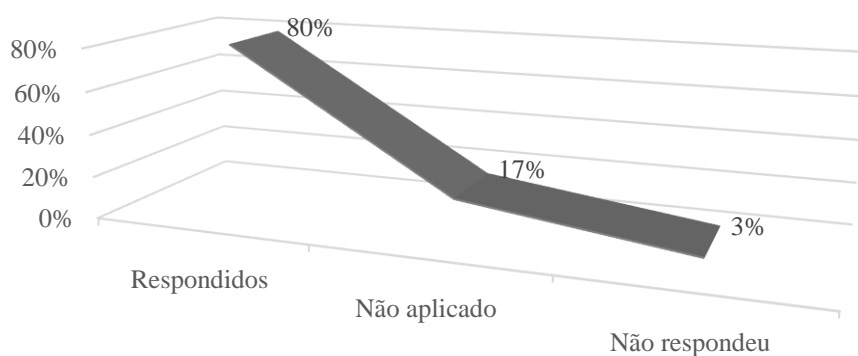


Figura 3 - Quantidade de questionários aplicados aos servidores públicos. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conforme observado na Figura 3, nota-se que 80% foram respondidos pelos colaboradores presentes, 17% (não aplicados), pois, os servidores técnicos estavam em férias ou afastados com problemas de saúde e 3%, ou seja, apenas um colaborador, optou em não responder. O comprometimento do colaborador com a organização envolve a interação com as atividades propostas. Algumas consequências desta atividade podem resultar na identificação da percepção do mesmo quanto ao fator satisfação no ambiente de trabalho. E assim, como resultado o estudo pode contribuir para facilitar o alcance dos objetivos propostos por ambas às partes (FLAUZINO; ANDRADE, 2008).

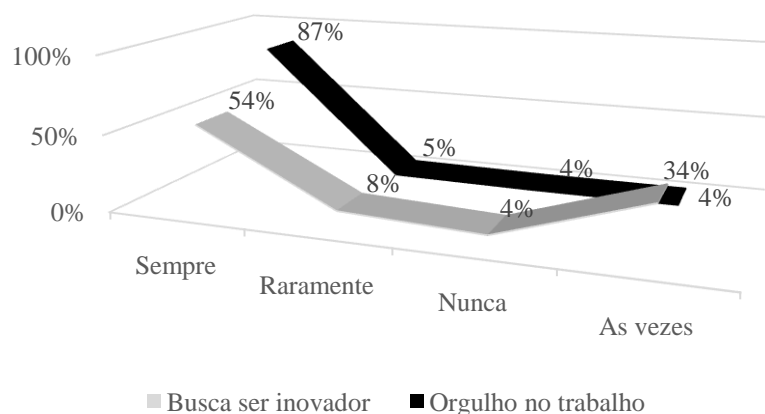


Figura 4 - Busca por ser inovador versus orgulho no trabalho. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conforme a Figura 4, respectivamente dois pontos importantes para o eixo motivacional em que na linha pela busca de ser inovador, percebeu-se que a maioria, 54% dos colaboradores, está buscando a modificação nos hábitos quanto à questão de inovação. Nessa perspectiva, entende-se que o servidor público pode ser identificado como um trabalhador deslocado do contexto, como se estivesse na contramão, quanto ao que se refere à inovação. Isso ocorre devido à diferença do contexto de uma organização privada em relação a uma instituição pública. Os recursos podem ser limitados e, isto pode ser uma das causas que diferencia uma da outra, assim, o colaborador não contribui para este quesito e como consequência sua motivação pode ser comprometida (RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Pode-se ressaltar no mesmo eixo linear da Figura 4, que 34% dos colaboradores, acreditam ser importantes para o âmbito motivacional e que os servidores construam algo inovador para seu ambiente de trabalho.

Analisando outra perspectiva, referente a questão de orgulhar-se no trabalho, 87% dos servidores sentem-se realizados quanto à área que atuam, obtendo como reflexo uma pequena

margem de 5% para raramente e 4% às vezes ou nunca. No entanto, nota-se que, os indivíduos são diferentes entre si no que tange à motivação, as necessidades variam de pessoa para pessoa, fato que resulta em uma diferenciação entre os padrões de comportamento (ROBBINS, 2005).

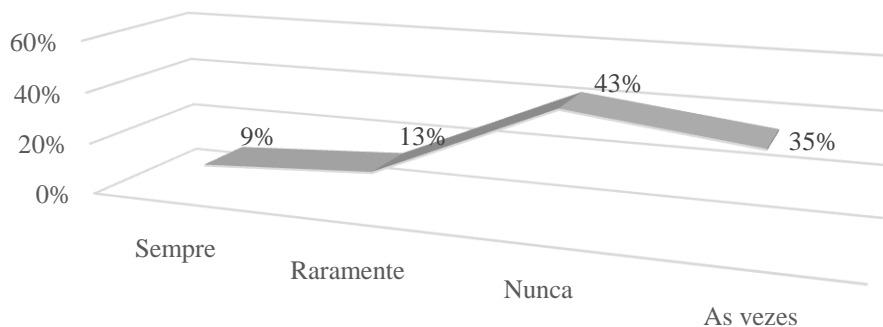


Figura 5 - Líder versus motivação. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quanto a Figura 5, percebe-se que, 35% dos entrevistados acreditam às vezes em uma intervenção motivacional proposta pelo líder, quanto os funcionários submetidos no ambiente de trabalho. No entanto, não se pode exercer pressão sobre os colaboradores menos motivados sem demonstrar os benefícios propostos, tanto para chefes nas organizações quanto para a própria pessoa. Para esta referência, 9% dos respondentes confiam no poder que os líderes exercem quanto a outorgar a motivação na empresa, 13% acredita que raramente o gestor possa interferir nas decisões motivacionais e 43% reporta a síntese de que um chefe nunca irá motivar para alcançar seus objetivos. Os líderes que estabelecem um relacionamento especial com seus seguidores e conseguem alcançar os objetivos da melhor maneira possível com a organização ganham em todos os termos de produtividade (ROBBINS, 2005). Outra questão é sobre se o dinheiro pode motivar os servidores no cumprimento de suas tarefas. A Figura 6 apresenta os resultados para esse questionamento.

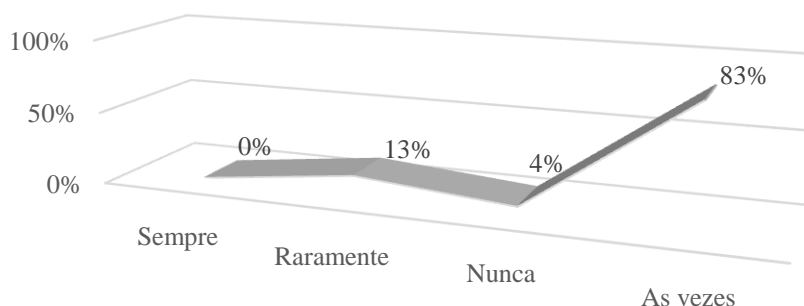


Figura 6 - Motivação por dinheiro. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Compreende-se que, um fator favorável na motivação é a agregação de dinheiro. Dinheiro é uma necessidade provinda de toda a sociedade. E esta situação na pesquisa provou por meio dos respondentes que 83% sentem-se motivados e procuram áreas que ofereçam remunerações altas e 4% não acreditam na hipótese de que dinheiro irá justificar sua motivação produtiva no ambiente de trabalho. Além disso, os servidores públicos mostram-se

satisfeitos com as realizações das suas atividades, a responsabilidade que lhe foi concedida, a supervisão e principalmente os relacionamentos interpessoais com seus colegas (DE FREITAS BRANDÃO et al., 2013). Em seguida, foi questionado aos colaboradores a respeito dos motivos que podem influenciar na motivação no ambiente de trabalho, conforme apresentado na Figura 7.

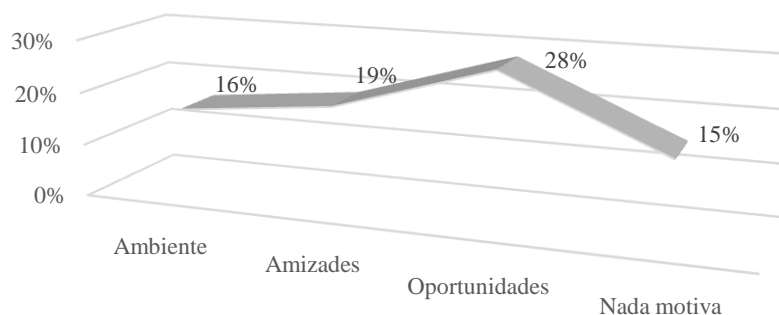


Figura 7 - O que motiva os técnicos. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na Figura 7, entretanto, por meio destes dados levantados, 15% dos servidores entendem que, nada os motiva provindo do ambiente em que trabalha. Por outro lado, 16% destacam a ideia de que o ambiente é amigável por meio da organização e do *layout* que interfere na sua vivência diária, estando em consonância com a pesquisa de Kueh Hua Ng (2017), que identifica interferências organizacionais apoiadas por supervisores, podem melhorar os níveis motivacionais por aprendizado dentro do ambiente de trabalho. Também, na Figura 7, 19% compreendem que, as boas amizades ajudam a tomar certas decisões, e 28% acreditam na própria força de vontade, para criar oportunidades e poder crescer na própria IES.

Numa empresa, a equipe é notada como um grupo de duas ou mais pessoas que interagem, e essa interação ocorre de forma independente e adaptativa, procurando solucionar todos objetivos importantes. As atividades desenvolvidas por uma equipe têm o potencial de desenvolver a autonomia, com o propósito de melhorar a comunicação e desenvolver a criatividade dos membros, assim, tendo como resultado um ambiente mais harmônico e prazeroso de se trabalhar (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). Nesse sentido, a Figura 8 demonstra a relação entre os colaboradores otimistas perante as dificuldades e sobre o estímulo para trabalhar em equipe.

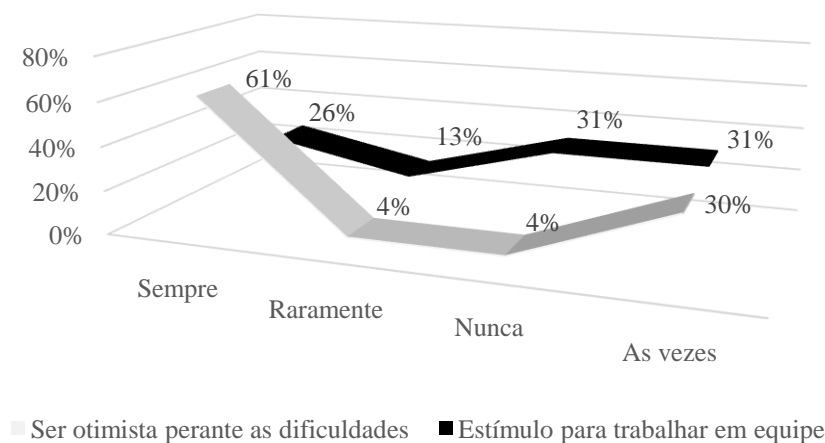


Figura 8 - Otimista *versus* Estímulo. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Ao abordar o otimismo e os estímulos dos técnicos administrativos, a Figura 8 apresenta 61%, ou seja, 14 respondentes se mantêm otimistas quanto a novas oportunidades de mercado e 30%, sendo 8 entrevistados, as vezes se sentem otimistas quanto a perspectivas de melhorias na área em que atua. Na mesma questão, é mostrada a analogia de estímulo em trabalhar em equipe, onde 26%, ou seja, 6 técnicos administrativos, indicam ser estimulados ou motivados para atuações em equipes, 13% raramente, 31% nunca sentiram uma motivação para a realização de trabalhos em grupo e 30% conseguem perceber em determinados momentos, uma certa motivação dos chefes quanto a trabalhar em conjunto.

A sinergia desenvolvida pelos membros combina-se com outras características do alto desempenho, também conhecidos como fatores críticos de desempenhos. Com isso, a equipe torna-se mais organizada, com uma comunicação mais eficiente sendo capaz de entender os objetivos propostos pela organização (MAXIMIANO, 2007). Na Figura 9, o ambiente de trabalho *versus* colegas desmotivados é questionado aos colaboradores.

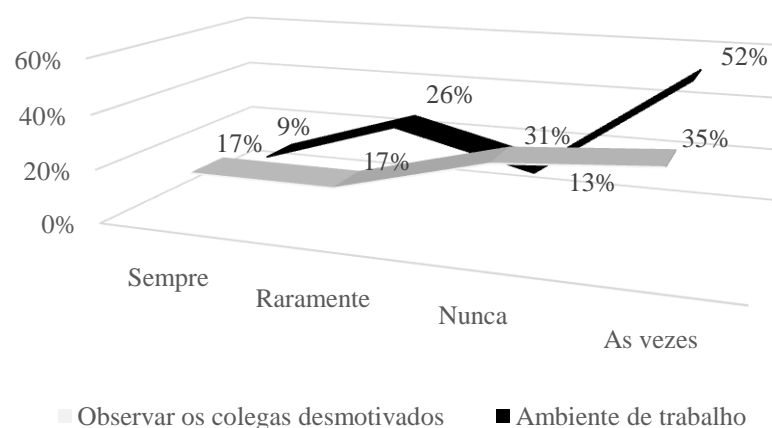


Figura 9 - Ambiente de trabalho *versus* Colegas desmotivados. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A Figura 9 mostra que, 52% visualizam certo abatimento ou desmotivação dos colegas, 26% raramente, 9% sempre e 13% nunca conseguem verificar ou identificar este fato. Quando questionados, “se no departamento de trabalho, os supervisores conseguem perceber frequentemente seus colegas serem pressionados para que haja trabalho ou para que o mesmo seja feito com urgência”, 35% às vezes percebe este fato, 17% entendem que há

sempre certa cobrança hierarquicamente entre os servidores, 17% na pesquisa compreendem que raramente há pressão nos colegas, e 31% nunca consegue perceber isso no departamento.

A motivação é percebida como um processo complexo, pois esta não depende da vontade de quem quer motivar, mas de todos os envolvidos nos processos. Quando a organização conhece o perfil motivacional dos colaboradores, possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da empresa, visando a atender os objetivos de diversos grupos de trabalhadores (TAMAYO; PASCHOAL, 2003; PALADINI, 1995). A Figura 10 apresenta os resultados acerca da calma dos colaboradores no ambiente de trabalho.

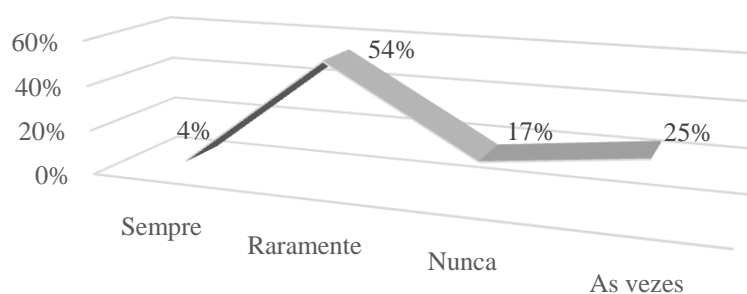


Figura 10 - Perder a calma no trabalho. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação a Figura 10, em que foi abordada a questão sobre o comportamento dos supervisores no ambiente de trabalho quando enfrentam dificuldades e perdem a calma, destaca-se que para 13 respondentes, ou seja, 54 % marcaram como raramente se comportam de forma mais audaciosa, 25 % às vezes perdem a calma, 17% nunca estiveram em determinadas situações de desconforto, e 4% perdem a calma no primeiro momento em que a situação desconfortante é percebida no local, sendo assim um fator desmotivam-te. O clima organizacional é o ambiente interno em que os membros da organização convivem, ou seja, afeta diretamente o grau de motivação e satisfação dos indivíduos. Dessa forma, o clima organizacional se torna favorável quando as necessidades individuais são satisfeitas e, por outro lado, desfavorável quando as necessidades são frustradas por algum motivo (FERREIRA et al., 2006). Outra questão é se a motivação depende de outras pessoas, conforme Figura 11.

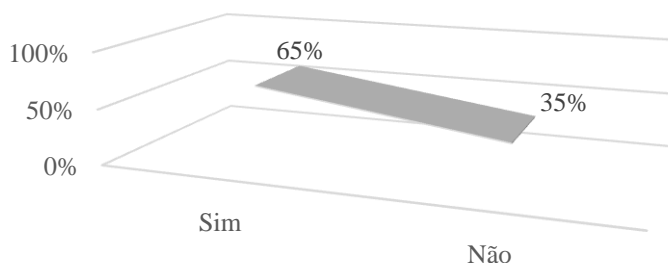


Figura 11 - Motivação depende de terceiros. Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Uma questão que estabelece como pergunta-chave para a pesquisa foi à percepção dos servidores públicos em relação “se a motivação depende de terceiros”, de acordo com a Figura 11. Assim que, 65% reportam sua decisão como não haver dependência de outros para

se motivar, e 35% acreditam que internamente no ambiente organizacional, sendo este público ou privado, a motivação é um fator que depende de terceiros. Dessa forma, torna-se necessário que os colaboradores procurem alcançar suas satisfações por meio dos grupos sociais aos quais estão inseridos. A presença de um líder no grupo é fundamental para que as atividades sejam desempenhadas da melhor maneira possível (ROBBINS, 2005; MAXIMIANO, 2007).

5. CONCLUSÃO

Ao iniciar a pesquisa com o Instituto de Educação Superior (IES), localizado ao norte do estado do Rio Grande do Sul, a questão apresentada limita-se em: entender a importância da percepção dos servidores públicos quanto à motivação no ambiente de trabalho e, se esta questão motivacional interfere em pontos relacionados a equipe nas tarefas desenvolvidas. O que se pode perceber no momento da aplicação da pesquisa, é que os gestores encontram-se muito afastados dos seus supervisores técnicos, deixando assim uma falha pontual de liderança e motivação com a equipe, ou seja, as pessoas trabalham de forma aleatória, prestando seus serviços diários e não se envolvendo com a busca por inovações quanto a tomadas de decisões no ambiente organizacional.

A valorização dos servidores públicos, por parte da organização, leva-os a trabalharem para atingirem os objetivos e metas da organização. A melhor forma de motivar os servidores consiste em oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, possam atingir suas metas pessoais e profissionais. Convém evidenciar ainda, que este estudo mostra a importância da aproximação dos gestores com seus funcionários no cenário atual, a tarefa que se torna relevante para os gestores é administrar sua equipe de forma que, os colaboradores estejam totalmente motivados e que trabalhem com maior afinidade, comprometidos com a organização, produzindo mais e oferecendo um atendimento com qualidade aos consumidores dos serviços. A organização para gerar esta motivação, necessita oferecer um local de trabalho adequado e acompanhar as atividades constantes dos seus funcionários, oferecendo alternativas para tomada de decisões e equipamentos sofisticados para realização dos serviços prestados (ARNT, 2010; BRUNELLI, 2008).

Neste contexto, o presente artigo teve sua realização motivada pela percepção da necessidade de se oferecer aos servidores delegações mais próximas ao trabalho, e estas delegações com o intuito de motiva-los a desempenhar de maneira mais eficiente suas atividades diárias. Com isso, outro ponto forte que se destacou é a motivação que os levaram a trabalhar no setor público, em que não foi abordado primordialmente o salário, mas sim, a visualização de oportunidade para suas vidas, para crescerem profissionalmente. Esta situação da automotivação é o processo que, o colaborador precisa se empenhar por meio de muita determinação, concretizando os objetivos da organização de forma positiva e cumprindo as funções de trabalho com total segurança.

REFERÊNCIAS

ARNT, S. Uma análise dos fatores motivacionais dos funcionários públicos concursados da secretaria de saúde e meio ambiente da prefeitura municipal de taquari. Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29842/000773330.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 nov/2015. 2010.

BALLART, X.; RIBA, C. Contextualized measures of public service motivation: the case of Spain. *International Review of Administrative Sciences*, v. 83, n. 1, p. 43-62, 2017.

- BRUNELLI, M. G. M. Motivação no serviço público. Porto Alegre. Disponível em: < http://proweb.procompa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acesso em: 30 nov/2015. 2008.
- CAMPBELL, J. W. Felt responsibility for change in public organizations: general and sector-specific paths. *Public Management Review*, p. 1-22, 2017.
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos. 6ª ed. São Paulo. Atlas, 2007.
- DE FREITAS BRANDÃO, I.; DE LIMA, L. C.; DE AQUINO CABRAL, A. C.; DOS SANTOS, S. M.; MONTEIRO PESSOA, M. N. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) [online]*, v.20, n.1, p. 90-113. 2014.
- EVANGELISTA, W. L.; COSTA, F. R. Motivação de Funcionário do serviço público de Bambuí – MG. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais/ CEFET – MG. Disponível em < http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf >. Acesso em: 25 nov/2015. 2008.
- FERREIRA, M. V. A.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; DOS SANTOS, N. Planejamento estratégico participativo em uma instituição de ensino superior (IES) comunitária. *Rev. Estratégias & Negócios [online]*, v. 3, n. 1. pp. 28 – 52. ISSN 1984-3372. 2010.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas. FGV. Rio de Janeiro, 2006.
- FERRO, G. M. V. Um estudo sobre a motivação dos servidores da justiça federal a luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg. Fortaleza. Disponível em: < <http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/216/1/Monografia%20Marcus%20Vinicius%20Guilherme%20Ferro.pdf> >. Acesso em: 25 nov/2015. 2008.
- FLAUZINO, D. P.; ANDRADE, J. E. B. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Rev. Adm. Pública [online]*, 2008, v.42, n.2, pp. 253-273.
- FRAGA, L. D. Motivação nas organizações. Revista da Católica. v.3. n.5 – Janeiro/julho. Disponível em: < <http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/index.php?pagina=administracao> >. Acesso em: 25 nov/2015. 2011.
- GIACOMOZZI, A. M.; MUNOZ, C. G.; HADI, P. L. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Rev. Adm. Pública [online]*, v.42, n.6, pp. 1213-1230. ISSN 0034-7612. 2008.
- GIL, A. C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JENSEN, U.; VESTERGAARD, C. F. Public service motivation and public service behaviors: Testing the moderating effect of tenure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 27, n. 1, p. 52-67, 2016.
- KWASNICKA, E. L. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, M.; NUNES, R. Avanços e desafios marcam a trajetória do serviço público no Brasil. Publicação da Assessoria de comunicação da universidade Federal de Goiás, ano VII – nº58. Disponível em: < <https://jornalufgonline.ufg.br/n/46806-avancos-e-desafios-marcam-a-trajetoria-do-servico-publico-no-brasil> >. Acesso em: 25 nov/2015. 2013.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração. Da produção urbana a revolução digital. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- MELLO, B. C. A. Curso de direito administrativo. 23. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.
- MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. Editora Atlas, São Paulo, 2006.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria geral da administração. 3ª edição, São Paulo: Editora Thomson 2006.

NG, K. H.; The fundamental role of social support in cultivating motivation to improve work through learning. *Industrial and Commercial Training*, v. 49, n. 1, pp. 55-60, 2017.

OLIVEIRA, O. M. Um estudo de caso sobre motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU: A contribuição dos programas motivacionais. Brasília, 2008.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cad. EBAPE.BR [online]*, vol.9, n.1, pp. 627-647. ISSN 1679-3951. 2011.

PIATAK, J. S. Public service motivation, prosocial behaviours, and career ambitions. *International Journal of Manpower*, v. 37, n. 5, p. 804-821, 2016.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicol. cienc. prof. [online]*, vol.33, n.1, pp. 192-207. 2013.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública [online]*, vol.48, n.1, pp. 253-273. 2014.

SORIA, J. H.; GUEVARA, N. Z. Sabemos realmente que és lá motivación? *CCM [online]*, vol.18, n.1, pp. 126-128. 2014.

SOUZA, J.; BERTOLINI, G. R. F.; RIBEIRO, I. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Rev. Estratégias & Negócios [online]*, v.7, n.2. PP 03 – 22. ISSN 1984-3372. 2014.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Rev. adm. contemp. [online]*, v.7, n.4, pp. 33-54. ISSN 1982-7849. 2003.

WRIGHT, B. E.; HASSAN, S.; CHRISTENSEN, R. K. Job choice and performance: Revisiting core assumptions about public service motivation. *International Public Management Journal*, v. 20, n. 1, p. 108-131, 2017.

YOUSAF, M.; ZAFAR, S.; ABI ELLAHI, A. Do public service motivation, red tape and resigned work satisfaction triangulate together? *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 63, n. 7, p. 923-945, 2014.