

# Fatores de motivação dos servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior

Denys Coelho<sup>1</sup>

[coelhodenys@uol.com.br](mailto:coelhodenys@uol.com.br)

Ivailton Soares<sup>1</sup>

[ivailton@yahoo.com.br](mailto:ivailton@yahoo.com.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, Seropédica, RJ, Brasil

## RESUMO

*O presente artigo investiga os fatores de motivação dos servidores do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal Alfa, tomando por base algumas teorias da motivação. A população é composta por 145 servidores, pertencentes a uma das dezesseis unidades acadêmicas, dos quais foi estabelecida uma amostra de 45 pessoas, todas lotadas no referido Departamento, as quais foram aplicados questionários. Esse artigo analisa a motivação e também considera aspectos da cultura organizacional como fatores intervenientes no processo de produção dos funcionários. A pesquisa realizada junto à Instituição, revela, na ótica dos funcionários, quais as dificuldades e aspirações que têm para tornar melhor seu desempenho no trabalho. Tratando-se de uma pesquisa realizada em unidade isolada da Instituição, acredita-se que as conclusões do estudo sejam exclusivas para os servidores do referido Departamento, não cabendo comparação direta com pessoal lotado em outras unidades da Universidade.*

Palavras-Chave: Motivação. Trabalho. Cultura Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

É constante a preocupação dos gestores de órgãos públicos no Estado de Minas Gerais em relação à produtividade de seus servidores, pois basicamente o que se tem de concreto acerca desta questão é o grande número de queixas, por parte da população, quanto à falta de qualidade e o sucateamento do serviço público de uma maneira geral.

Há muito se ouve falar que os servidores públicos estão descontentes com a política de recursos humanos no Estado de Minas Gerais e, sobretudo, o quanto estão insatisfeitos com o tratamento específico dado aos funcionários lotados em Instituições Públicas de Ensino Superior. Isto também ocorre, porque além das dificuldades econômicas e administrativas existentes, os gestores dessas Instituições deparam-se com a questão da cultura do funcionalismo público *versus* as necessidades de modernização e ajuste às novas realidades existentes no mercado institucional acadêmico. O desafio dos gestores está em compreender e modificar as atitudes e o comportamento de seus servidores, visto que, a principal reclamação dos funcionários é a falta de motivação para produzir a mudança de suas ações. Queixas sobre a falta de condições físicas, materiais e econômicas são constantes e parecem refletir na qualidade do serviço prestado por seus servidores e, conseqüentemente nas Instituições.

Portanto, pode-se supor que alguns fatores motivacionais, como as condições físicas e materiais, são intervenientes na produção dos funcionários. Partindo desta ótica, acrescida da observação sobre a cultura dessas instituições, vê-se que em muitas ocasiões onde a formalidade institucional é dispensada, muitos dos servidores em questão mostram-se dispostos, disponíveis e com alto grau de desprendimento para realização de outras tarefas, como por exemplo, a organização das próprias festas e encontros. Este quadro que,

aparentemente parece não ser muito significativo, na realidade, pode dar margem à interpretação de que estes servidores não estejam desmotivados, mas sim com suas motivações centradas em outros pontos que talvez sejam mais significativos.

Neste contexto, visa-se conhecer quais os fatores motivacionais que determinam que os funcionários públicos prestem serviços nas Instituições de Ensino Superior Público e qual o seu compromisso com a Instituição, extraindo indicativos para futuramente mobilizar a Instituição envolvida e a administração pública, para ação conjunta e eficaz de acordo com as necessidades.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Certamente, existem muitas teorias sobre motivação. No entanto, é preciso que se levem em conta fatores interdependentes que influem diretamente no entendimento do que sejam necessidades e motivação. Em outras palavras, fatores como o modelo estrutural da organização, estilo de gerenciamento, cultura e clima organizacional, são alguns dos fatores que devem ser considerados à luz das teorias quando da análise da problemática da motivação.

Para TACHIZAWA (2003), na Administração Científica, preconizada por Taylor, as pessoas são motivadas para trabalhar exclusivamente por razões pecuniárias, de forma que as emoções humanas devem ser eliminadas e afastadas do funcionamento das organizações. Por esta razão, a forma mais adequada de organizar o trabalho baseia-se na análise das funções e na eliminação da individualidade. O trabalhador, portanto, deve ser encarado como uma peça de uma máquina. Contudo, esta visão mecanicista foi perdendo sua força com o decorrer dos anos.

Com o desenvolvimento do capitalismo nas primeiras décadas do século XX, que terminou com a crise econômica de 1930, houve um questionamento a respeito da racionalidade, enfatizada por Taylor, na organização do trabalho. A contestação do modelo mecanicista, em que o homem é considerado parte de uma máquina, ganha força ao redor do mundo. As pessoas passam a ser consideradas em suas emoções e necessidades sociais e é neste ambiente que se vai tornar possível o aparecimento de uma nova visão das organizações, conhecida como Escola das Relações Humanas.

A Experiência de Hawthorne pode ser considerada como um dos primórdios para o estudo das Relações Humanas no ambiente de trabalho, isto é, uma das bases para a avaliação do papel do indivíduo no contexto organizacional.

CHIAVENATO (2000) explica a Experiência de Hawthorne, desenvolvida por George Elton Mayo, que em 1924, alguns especialistas em eficiência da Western Electric Company planejaram para a fábrica, localizada em Hawthorne, um programa destinado a verificar os efeitos da iluminação na produtividade. Buscaram observar quais as condições físicas, número de horas e métodos de trabalho ideais para estimular um operário visando produzir com o máximo de sua capacidade. E, mais especificamente, se uma maior iluminação determinaria automaticamente produção maior. Os pesquisadores verificaram que os resultados da pesquisa sofriam influências das variáveis de natureza psicológica.

Para CHIAVENATO (2000) a experiência de Hawthorne permitiu a contextualização de que o pagamento ou recompensa salarial, mesmo quando efetuado em sua forma de maneira justa e generosa, não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho em uma organização. Observou-se então uma tomada para uma nova teoria da motivação, oposta à idéia de um indivíduo voltado somente para o lado econômico.

O homem passa a ser visto como motivado não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas, não materiais. Finaliza com o pensamento de que com a Teoria das Relações Humanas houve uma mudança no processo do contexto organizacional.

Com uma nova visão, passou-se a dar uma ênfase mais apurada sobre a estudar a influência da motivação no comportamento humano. O trabalho de Mayo, marcou, pelo menos cientificamente, a passagem da fase mecanicista para a fase humanista nas concepções acerca do trabalho humano, abrindo caminho para a psicologia aplicada à administração e para muitos outros estudos e teorias.

## 2.2. A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Um considerável número de cientistas investiu em pesquisas sobre necessidades e motivação no trabalho. Abraham Maslow, na obra *Motivation and Personality*, teorizou basicamente que as necessidades dividiam-se em dois tipos: inferiores e superiores. Com isto, criou a classificação das necessidades em duas linhas, sendo a primeira àquela que estabelece uma hierarquia para as necessidades e a segunda, como aquela que postula uma dinâmica pela qual surgem as motivações para satisfazer as necessidades.

MASLOW (1954), apregoa que há motivação para satisfazer necessidades do tipo superior quando as necessidades do tipo inferior já estão satisfeitas. Em outras palavras, como exemplo, diz que uma pessoa só buscará satisfazer sua necessidade de segurança, na medida em que estiver com suas necessidades fisiológicas semi-satisfeitas. Portanto, denota-se aí a existência de uma hierarquia nos motivos, e melhor, nos fatores que motivam uma pessoa a buscar soluções para satisfazer suas necessidades.

Desta forma, a classificação das necessidades proposta por Maslow, em ordem crescente, ou seja, de ordem inferior para superior se dá da seguinte forma: *Fisiológicas*: Alimento, descanso, água, proteção contra elementos da natureza; *Segurança*: Proteção contra possíveis privações e perigos; *Sociais*: Dar e receber afeto, sentir-se aceito pelos outros; *Auto-Estima*: Estima própria (confiança em si mesmo, competência profissional, conhecimento) e estima por parte de outros; *Auto-realização*: Conseguir o desenvolvimento e a utilização de todas as potencialidades que a pessoa tem.

## 2.3. TEORIA DAS NECESSIDADES DE McCLELLAND

A obra de McCLELLAND (1955), na ótica dos administradores, provavelmente provocou grande inquietação no âmbito da literatura especializada em administração. Como Maslow e outros pesquisadores da motivação humana, McClelland além de apresentar pontos em comum com outras teorias, acrescentou três necessidades de caráter secundário e adquirido socialmente: o poder, a afiliação e a realização.

A necessidade de realização, que consiste em adquirir algum objeto de desejo com seus próprios méritos; a necessidade de poder que tem como base o desejo de controlar outras pessoas para influenciar seu comportamento e ser responsável por ela; e a necessidade de afiliação que é o desejo de estabelecer e manter um relacionamento amigável e caloroso com os outros.

Esta teoria relata que existem outras necessidades que influenciam no comportamento além das expostas na teoria das necessidades de Maslow. Para McClelland as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades de acordo com sua cultura, isto é, influências como família, meios de comunicação e o próprio ambiente de trabalho podem contribuir decisivamente sobre as decisões.

#### 2.4. A TEORIA HIGIENE-MOTIVAÇÃO

Herzberg (*apud* BERTOLINO, 1998), nos anos 60, formulou sua teoria sobre motivação, que em muitos aspectos se assemelhou à teoria de Maslow. No entanto, em relação a Maslow, Herzberg não ficou apenas no plano da psicologia individual, pois dimensionou suas investigações sobre os motivos que influem no trabalho dos homens dentro da empresa. Esta teoria ficou conhecida como *higiene-motivação* e também procurou apurar o que afetava a satisfação das necessidades dos trabalhadores, fossem elas inferiores (higiênicos) ou superiores (motivadores).

Para Herzberg, os fatores de higiene são caracterizados por salário, supervisão, condições de trabalho, regulamentações e modo de operar a empresa, entre outros. Já os fatores motivadores são êxito pessoal, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de promoção e capacidade de auto-satisfação. Desta forma, como se vê, é possível relacionar a teoria de Herzberg à teoria de Maslow no que diz respeito à similaridade existente entre os fatores de higiene e fatores inferiores e, fatores motivadores e fatores superiores.

De maneira substancial, uma das principais diferenças entre as teorias está no fato de que para Maslow, qualquer necessidade não satisfeita pode gerar motivação, enquanto que para Herzberg, só se motiva de fato para a realização do trabalho, quando atendidos aqueles elementos que denominou como fatores motivadores.

Na teoria *higiene-motivação*, a ausência de um nível adequado dos fatores de higiene provoca apenas insatisfação e por isto não chega a se caracterizar como motivação. Ainda acrescenta que só se atingem significativos graus de motivação, satisfação e desempenho no trabalho, através da atenção e investimento que se dá aos fatores motivadores.

Em termos mais abrangentes, Herzberg chamou as fontes de insatisfação de fatores de higiene ou manutenção, justamente porque estes pontos caracterizam o ambiente de trabalho em si, sendo que os mantendo em estados de controle e evitando descontentamentos, pode significar a garantia de que o desempenho dos trabalhadores não seja abaixo de um grau tolerável para a empresa.

#### 2.5. FATORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS DA MOTIVAÇÃO

McGREGOR (1967), autor da Teoria X e Teoria Y, na obra *The Human Side of Enterprise*, utiliza a Teoria Y que enfoca a organização como um organismo social, que se preocupa basicamente, com a produtividade, satisfação e controle, sendo portanto, uma contraposição à Teoria X que é de caráter mecanicista.

Ambas as teorias são modelos considerados psicossociológicos, porém, McGregor apregoa outras leituras do fenômeno motivação e propõe o que denominou de fatores extrínsecos e fatores intrínsecos, sendo os primeiros comparados às necessidades inferiores de Maslow, pois são controlados fora do indivíduo, tais como compensações, incentivos e privações, como algo que alguém tira ou dá para controlar situações. Por outro lado, os fatores intrínsecos são comparados às necessidades superiores também de Maslow, visto que são próprias do sistema humano e não se configuram mecanicamente, isto é, são fatores ligados ao sentido de êxito, reconhecimento e auto-realização.

Nesta perspectiva, McGregor vê nos dirigentes ou gerentes, a capacidade para motivar seus subordinados através da oferta de estímulos que produzam situações motivantes e automotivadoras, onde os fatores intrínsecos da motivação são predominantes.

## 2.6. TEORIA ERG

Esta teoria tem como bases os princípios da Teoria de Maslow. Clayton Alderfer da Universidade de Yale (apud ROBBINS, 2002) relacionou em três itens os grupos de necessidades essenciais, são estes: existência, relacionamento e crescimento. O grupo da existência consiste nos requisitos materiais básicos, isto inclui os requisitos que Maslow definiu nas necessidades fisiológicas. O segundo grupo se refere às necessidades de relacionamento e isto implica o desejo de manter importantes relações interpessoais, este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser estabelecido e equiparam-se as necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Por fim Alderfer estabelece as necessidades de crescimento como sendo um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características incluídas sob a auto-realização.

Alderfer (apud ROBBINS, 2002), continua seu pensamento ao distinguir algumas diferenças entre a sua teoria e a de Maslow. Quanto à sua dinâmica a Teoria ERG não assume uma estrutura rígida, na qual uma necessidade de nível mais baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes de se poder seguir adiante. A teoria ERG também possui uma dimensão de frustração-regressão, isto é, quando uma necessidade de nível alta é frustrada, cresce a necessidade de atender a uma de nível mais baixo. A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho, assim a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível mais baixo.

Em resumo, Alderfer (apud ROBBINS, 2002) expõe que a Teoria ERG argumenta, assim como Maslow, que as necessidades de nível mais baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível mais alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível mais baixo. A Teoria ERG é mais coerente com as diferenças existentes entre os indivíduos, levando em consideração variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural na alteração da importância de cada um dos grupos de necessidades têm para a pessoa, demonstrando assim que as pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneira diversa.

## 2.7. TEORIA DA EXPECTATIVA

Segundo Vroom (apud ROBBINS, 2002) a Teoria da Expectativa é uma das teorias mais aceitas, pois argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força de expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado para o indivíduo. Em termos práticos, isso significa que um empregado estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação de desempenho, a qual lhe proporcionará recompensa da organização com bônus, prêmios, promoções, gratificações, ou aumento salarial. A teoria da expectativa focaliza três relações: esforço e recompensa e objetivos pessoais.

A relação entre esforço e desempenho é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que um determinado esforço pessoal o levará a um bom desempenho. A relação entre desempenho e recompensa é o grau em que o indivíduo acredita que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado. A relação entre recompensa e objetivos pessoais é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais do indivíduo e a atratividade de que essa recompensa tem para o indivíduo.

Os três aspectos básicos dessa teoria são expectativa, instrumentalidade e valência. Segundo Vroom (apud ROBBINS, 2002), a expectativa é a probabilidade esperada pelo

indivíduo de que o seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa. Para aumentar a expectativa é necessária à pessoa sentir-se capaz de alcançar o nível desejado de desempenho. A instrumentalidade é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que um certo desempenho alcançado o levará a obter recompensas no trabalho. Para aumentar a instrumentalidade faz necessário a pessoa compreender e confiar que as recompensas virão como decorrência do desempenho alcançado. A valência é o valor atribuído pelo indivíduo às várias recompensas do trabalho. Para aumentar a valência faz necessário a pessoa compreender o valor dos possíveis retornos e recompensas.

## 2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL

MOTTA (1998), compreende a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, hábitos e costumes que são compartilhados de forma coletiva. Nesta perspectiva, as organizações diferenciam-se uma das outras também em virtude de suas naturezas culturais, que permeiam os mais diversos setores e departamentos, perpassando pela estrutura, autoridade, uso tecnológico, comunicação, enfim, entre todos os ambientes e esferas das organizações. Quando se enfoca a dimensão cultural de uma empresa, geralmente, estão presentes os aspectos históricos das instituições bem como os processos de socialização e as particularidades do próprio comportamento organizacional.

Outra questão evidenciada quando se aborda cultura organizacional, diz respeito ao aspecto da leitura que se tem sobre a coletividade, pois ao contrário da perspectiva humana, o objeto de estudo é o comportamento dos grupos e o ambiente de trabalho em relação aos valores, crenças e história da organização. Assim, a cultura de uma organização serve, em grande parte, como um instrumento de regulação interveniente ao processo do indivíduo que pretende trabalhar em uma organização. É evidente que o indivíduo não é um elemento rejeitado nesta visão, mas a questão é quando se enfoca cultura numa organização, a atenção é voltada para a coletividade, que é claro, é constituída de indivíduos, mas que possui outra dinâmica de funcionamento.

Somam-se aos problemas decorrentes dos valores predominantes na cultura organizacional os fatores de natureza interpessoal. Mesmo pessoas que gostam do que fazem podem experimentar insatisfação em decorrência do estilo gerencial ou das relações interpessoais no trabalho. Postura autoritária, desconsideração, gestão centralizadora e ausência de delegação são algumas das posturas gerenciais apontadas como geradoras de conflitos entre chefes e subordinados. Entre colegas, observa-se a disputa de prestígios e poder, a inveja, o ciúme, capazes de gerar insatisfação e conflitos e, num segundo momento, fazem com que os agraciados se sintam excluídos, perseguidos, infelizes, sem motivação para o trabalho.

## 3. METODOLOGIA

A investigação para a realização deste trabalho foi desenvolvida através da realização de pesquisa de campo, utilizando-se aplicação de questionário, com questões fechadas para uma amostra de 45 servidores de um universo de 145, todos lotados no Departamento de Ciências Administrativas. As perguntas formuladas objetivaram localizar aspectos básicos presentes em diversas teorias e estudos da motivação como fatores extrínsecos (de satisfação ou de movimentação) e fatores intrínsecos (ou de motivação).

No total, foram elaboradas 17 questões distribuídas em três blocos que intencionaram verificar diversos fatores ligados ao ambiente, necessidades fisiológicas, segurança, necessidades sociais, auto-estima, auto-realização e outros aspectos que transcendem a formalidade da relação funcionário-instituição. Assim, o primeiro bloco de perguntas, do nº 01 ao nº 06, investigou a situação motivacional em relação ao que os teóricos chamaram de

fatores de motivação, ligados à natureza interior das pessoas e por isto, considerados também de fatores intrínsecos da motivação. O segundo bloco de perguntas, do nº 07 ao nº 12, pretendeu verificar os fatores de motivação relacionados ao ambiente, necessidades fisiológicas e segurança, bem como às necessidades sociais. Os teóricos os classificaram como fatores de satisfação, higiene ou movimentação, pois estão relacionados às necessidades exteriores dos indivíduos não se constituindo verdadeiramente, em motivação. O terceiro bloco, que engloba as questões do nº 13 ao nº 17, além de retomar a apuração de fatores intrínsecos, está voltado para os aspectos da natureza e da cultura das instituições como elementos responsáveis ou não no processo motivacional dos servidores. A questão foi levantar e identificar em que medida e, quais os possíveis elementos da natureza e da cultura institucional pesquisadas estariam presentes como elementos motivadores dos funcionários.

As respostas foram divididas em 05 opções que ofertaram posicionamentos distintos apontando para as seguintes colocações: discordo totalmente, concordo em grande parte, nem concordo e nem discordo, concordo em parte e concordo plenamente.

De maneira geral, elaborou-se o instrumento para levantar quantitativamente, os elementos que apontam para os fatores extrínsecos e fatores intrínsecos da motivação. Ainda procurou-se obter mais elementos para análise dos resultados, através da coleta de alguns dados de identificação dos servidores pesquisados, contendo informações como idade, sexo, grau de instrução, tempo de serviço, tipo de contrato de trabalho e cargo que ocupam.

### 3.1. BREVE HISTÓRICO SOBRE A EMPRESA PESQUISADA

A Universidade Federal (denominada aqui pelo nome-fantasia *Alfa*), é pólo acadêmico e cultural de uma região de 2,5 milhões de habitantes no Sudeste do Estado de Minas Gerais. Reúne hoje 16 unidades acadêmicas, que oferecem 33 cursos de graduação, 15 Mestrados e dois Doutorados, além de cursos ministrados por seu Colégio Técnico Universitário e Educação Fundamental e Média, através do seu Colégio de Aplicação.

A qualidade da graduação da Alfa, reconhecida nacionalmente, tem sido atestada de forma indiscutível pelos processos de avaliação implementados pelo MEC nos últimos anos. Aliás o crescimento da graduação, especialmente através das matrículas em cursos noturnos, que triplicaram nos últimos quatro anos, tem sido um dos instrumentos pelos quais a Alfa tem procurado tornar-se mais inclusiva. Além disso, a realização de admissões através de Exames Seriadados aumentou o número de matrículas de egressos de escolas públicas.

A Universidade hoje se orgulha da vibração política que a caracteriza como uma instituição profundamente democrática e sintonizada com o contexto brasileiro – nisso sem dúvida se constituindo um elemento precioso que oferece à formação de seus discentes.

### 3.2. CARACTERÍSTICAS DO PÚBLICO ALVO DA PESQUISA

O público alvo estudado neste trabalho é composto por uma amostra de 45 servidores de um universo de 145, funcionários com vínculos empregatícios estáveis, pertencentes ao quadro de uma Instituição de Ensino Superior de Minas Gerais, que ingressaram no serviço público estadual através de concurso público ou contratos regidos pela consolidação das leis trabalhistas (CLT) que, posteriormente, foram transformados em funcionários estáveis através de Lei Estadual. De maneira geral, o público alvo é composto por homens e mulheres, com idade entre 22 e 58 anos, com graus de instrução que variam entre 1º grau completo e pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado). O tempo de serviço dos funcionários também é variado, pois se encontram aqueles que tem, desde alguns anos de trabalho até aqueles que já estão próximos do período de aposentadoria.

A pesquisa foi desenvolvida através da aplicação de questionário a uma amostra de servidores do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal Alfa. A amostra foi selecionada após separação dos servidores, dentro das categorias profissionais. A partir deste momento, extraiu-se uma amostra de cada nível, observando para que fizesse parte dela, servidores de início, meio e final de carreira.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para melhor compreender o aspecto coletivo e para se ter uma visão panorâmica no âmbito cultural da instituição envolvida, optou-se por fazer uma leitura geral do quadro de funcionários, não privilegiando categorizações como idade, sexo, grau de instrução, entre outros, até mesmo para que fossem evitadas situações posteriores indesejadas, como a identificação dos autores das respostas. Por esta razão, a abordagem é genérica e objetiva compreender o movimento da coletividade em suas posições.

Considerando também os procedimentos metodológicos serão apresentados os resultados da pesquisa, apontando para dados quantitativos e suas interpretações. Para isto, além das opções de respostas previstas no questionário, para efeito de resultados e visualização geral do universo da pesquisa, foram acrescentados mais dois registros que estavam licenciados.

Com objetivo de visualizar o panorama geral dos dados das questões fechadas apresenta-se a tabela 4.1:

Tabela 4.1 – Panorama das Questões Fechadas

	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Nem discordo e nem concordo	Concordo em parte	Concordo plenamente	Não respondeu	Licenciados	Total
1. Gosto do trabalho que realizo?	4	1	1	8	23	6	2	45
2. No meu setor existe liberdade de falar e as pessoas têm um bom relacionamento e são cordiais?	0	8	0	1	28	6	2	45
3. Estudo e os conhecimentos que adquireo aplico no trabalho?	14	0	6	9	7	7	2	45
4. Tenho oportunidades e condições de realizar tarefas de acordo com meus interesses?	17	1	1	8	8	8	2	45
5. Nos últimos anos tenho investido no meu crescimento pessoal participando de cursos promovidos por outras instituições?	23	1	1	6	6	6	2	45
6. O trabalho que faço me permite usar minhas habilidades e conhecimentos?	14	1	1	7	14	6	2	45

7. As condições ambientais (temperatura, ambiente, limpeza, mobiliário, etc) do meu local de trabalho são satisfatórias?	12	16	8	0	1	6	2	45
8. A remuneração que recebo é compatível com minhas necessidades básicas de alimentação, vestuário e moradia?	23	4	4	7	0	5	2	45
9. Nas relações com os colegas de setor, bem como com os demais funcionários da instituição as pessoas cumprimentam-se e mostram alegria quando se encontram?	4	7	0	17	9	6	2	45
10. Meu chefe imediato fornece feedback sobre meu trabalho, as metas da instituição, gerenciando o setor num clima cordial e favorável a produção?	17	0	4	8	9	5	2	45
11. As políticas de RH e o quadro de carreira da categoria são bons e atendem minhas expectativas?	28	5	4	1	0	5	2	45
12. Sinto-me seguro em relação a minha permanência na instituição?	6	1	6	12	10	8	2	45
13. Na instituição ou em meu setor existem atividades e programas que proporcionam lazer e entretenimento aos funcionários?	31	1	4	0	1	6	2	45
14. Gosto de organizar festas e encontros envolvendo as pessoas que trabalham na instituição?	17	1	4	9	6	6	2	45
15. Gosto de participar de eventos sociais e culturais promovidos pela instituição?	11	0	1	10	15	6	2	45
16. Sempre que posso estou envolvido em atividades onde eu desenvolva outras habilidades que tenho?	18	0	0	1	16	8	2	45
17. Gosto da comunidade								

acadêmica e do contato c/ professores e estudantes?	1	0	6	4	26	6	2	45
---	---	---	---	---	----	---	---	----

Considerando este panorama, esta pesquisa revelou que todos os funcionários pesquisados encontram seus motivos para trabalhar, porém alguns fatores são relevantes para sua maior ou menor produção.

Quando abordados aspectos como condições ambientais, remuneração, política de recursos humanos, vantagens salariais, benefícios e relações hierárquicas, foi percebida uma não satisfação das necessidades dos funcionários, o que de certa maneira, não causa nenhuma surpresa, pois como já fora levantado, por ordem de aspectos políticos, financeiros e administrativos, o serviço público está passando por grandes dificuldades.

Os fatores de satisfação apontados neste trabalho, embora não sejam vistos como motivação, são importantes porque revelam em que estágio encontra-se a relação funcionário, ambiente e cultura da instituição. Em outros termos, demonstram que existem expectativas de atendimento as suas necessidades que não se concretizam. Os pontos mais significativos são em relação à remuneração para satisfação de suas necessidades básicas, a política de recursos humanos e quadro de carreira adotados para o funcionalismo público.

No que tange aos chamados fatores intrínsecos da motivação como a auto-realização, a auto-estima, a dimensão afetiva em relação ao trabalho, o espírito de busca e o investimento no campo pessoal, apontaram para resultados expressivos.

Grande parte dos funcionários revelou gostar do que faz e que têm liberdade para expressar suas idéias, e que existe bom relacionamento em seu ambiente de trabalho. Também são significativos os resultados referentes aos muitos funcionários que não aplicam e nem estudam para investir seus conhecimentos no trabalho que realizam. Eles revelaram que não têm oportunidade e condições de realizar tarefas de acordo com seus interesses o que demonstra aspectos, no mínimo, paradoxais, pois como podem gostar do que realizam uma vez que não tem oportunidades de realizar tarefas de acordo com seus interesses? De outra forma, como é possível sentir realização num trabalho que não oportuniza condições de atendimento aos interesses pessoais?

Estes questionamentos encontram ressonância na estereotipada visão sobre a cultura do funcionalismo público, que apregoa que os funcionários estão apenas colocados nas instituições para cumprirem horário e receberem seus proventos ao final de cada mês. Esta é uma idéia equivocada, pois além de existirem muitos servidores com propósitos profissionais e pessoais claros, não se podem generalizar questões relativas a aspectos subjetivos da percepção humana.

Outro aspecto importante verificado neste trabalho, diz respeito ao espírito de busca e crescimento pessoal dos funcionários, quando da iniciativa de procurar em outras instituições informações e formação para ascensão profissional de cada um. Embora muitos servidores tenham manifestado a necessidade das instituições investirem em cursos para o crescimento pessoal para os funcionários, é fato que, a maior parte desses servidores não têm buscado em outras instituições, cursos ou atividades que promovessem o crescimento pessoal. Falta de oportunidade, o quadro de carreira e a política de recursos humanos adotados pela administração pública, podem ser apontados como motivos para este comportamento. No entanto, vale ressaltar que esta atitude está relacionada aos fatores intrínsecos da motivação, visto que, pressupõem mobilização interior de cada pessoa baseada em sua história de vida, valores e visão de mundo. Esta falta de iniciativa, ou esta aparente passividade encontra-se na dimensão das atitudes das pessoas e por isto, o seu caráter é intrínseco, não devendo ser

confundido com fatores externos, ou fatores de satisfação, tais como condições ambientais, segurança, remuneração, entre outros, como já apregoaram muitos teóricos.

No caso específico deste trabalho, considerando a natureza da instituição envolvida e sua clientela, foi investigada a cultura e o ambiente em relação aos fatores motivacionais dos servidores. O que foi observado, através da interpretação dos dados obtidos nesta pesquisa é que, embora a instituição atue na área da educação, sua forma de estruturação obedece a modelos organizacionais comuns dentro da estrutura burocrática da administração pública. Isto, sem sombra de dúvida parece ser um fator limitante para alguns avanços institucionais, como por exemplo, o próprio gerenciamento da área de recursos humanos.

Diferentemente de outras realidades, o servidor público que trabalha nestas instituições, além de gostar do contato direto com o público, deve no mínimo, saber dimensionar a natureza da organização, para poder assim, compreender e interagir positivamente com a clientela que usufrui os serviços da instituição. Por exemplo, se as instituições são da área de educação, é preciso que os servidores compreendam o que é trabalhar com a educação e como tirar proveito do ambiente acadêmico, mesmo que suas funções sejam burocráticas.

Partindo desta ótica, elaborou-se este trabalho com o objetivo de apurar os aspectos motivacionais dos servidores frente à cultura e ao ambiente das instituições, pois esta realidade poderia apontar para outros fatores ainda não explorados pelos funcionários, ou pelos gestores e sistema de ensino superior público de Minas Gerais.

Assim, através dos resultados numéricos da pesquisa, evidenciou-se que além do desejo de melhor remuneração, melhores condições de trabalho, melhores benefícios, entre outros, existe o desejo de que as instituições invistam no crescimento pessoal dos funcionários, sobretudo, ofertando espaço para que os servidores também possam usufruir as oportunidades acadêmicas ofertadas pela instituição.

Na verdade, este trabalho revelou que no âmbito do ambiente e clima organizacional, as relações entre os funcionários e seus chefes são boas, mas que estes aspectos também não garantem energia motivacional suficiente para mantê-los mobilizados para o trabalho.

## **5. CONCLUSÃO**

A problemática do sucateamento de alguns setores do serviço público não é apenas uma questão de projeto político e administrativo, mas sim, uma questão que perpassa pela cultura, ainda que estereotipada do funcionalismo público como um todo. Mesmo que afirmativas neste campo não possam ser generalizadas, é com certeza uma questão que merece reflexão seja do ponto vista econômico, cultural e sobretudo, social.

Como é de conhecimento geral, a cada quatro anos, no mínimo, as equipes diretivas das instituições públicas sofrem transformações, em virtude dos aspectos políticos, mas os funcionários dessas mesmas instituições permanecem. E como consequência natural deste processo de transformação, muitas vezes, as mudanças administrativas e gerenciais são abruptas e profundas.

Neste momento, onde a realidade empresarial busca em especialistas e diversos profissionais da área de recursos humanos, meios e estratégias para melhorar o quadro produtivo de seus funcionários, não pode a iniciativa pública assistir passivamente a este processo, pois ainda que existam distorções no serviço público, ele é essencial para a sociedade.

Neste aspecto, a investigação sobre motivação para o trabalho, realizada de dentro para fora das instituições é vital, porque parte da realidade percebida por quem está dentro do

processo e revela mais claramente quais os problemas e possíveis soluções para otimizar a produção humana dentro das instituições públicas.

Este trabalho, por exemplo, além de focar uma instituição pública, também centra suas atenções nos aspectos relativos à natureza da instituição que atua na área de educação, que a propósito, também é uma das áreas carentes de investimentos.

Desta forma, conclui-se que os funcionários da instituição envolvida neste trabalho, apresentam claramente insatisfações em relação aos fatores externos da motivação, pois demonstram descontentamento com muitos dos aspectos atualmente vivenciados. No entanto, há evidência também de que têm motivação para o trabalho e que isto depende não apenas da vontade individual de cada um, mas de um planejamento institucional que invista em ações que promovam uma maior aproximação dos funcionários com a natureza da instituição, bem como em atividades que possibilitem maior crescimento pessoal e profissional.

## **6. REFERÊNCIAS**

- BERTOLINO FILHO, J. Tópicos atuais em administração: motivação. Campinas: Alínea,1998.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria geral da administração/edição compactada.- 2ª ed. Revista e Atualizada- Rio de Janeiro: Campus,2000
- MASLOW, A. H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, Publishers,1954.
- McCLELLAND, D. Studies in Motivation. New York: Appleton-Century-Crofts, 1955.
- McGREGOR, D. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- MOTTA, P. R.. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SILVA, L. R. Os fatores motivacionais dos funcionários das instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso. Florianópolis : Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Dissertação de Mestrado.
- TACHIZAWA, T. Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização / João Benjamim da Cruz Junior, José Antônio de Oliveira rocha – 2 ed. – São Paulo : Atlas,2003