



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

EVANILDE MARIANO DOS SANTOS

**MOTIVAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS**

Palmas – TO

2011

EVANILDE MARIANO DOS SANTOS

**MOTIVAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr, João Batista Drummond Câmara.

Palmas – TO

2011

Santos, Evanilde Mariano dos.

Motivação na Universidade Federal do Tocantins / Evanilde Mariano dos Santos. – Palmas, 2011.

31 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Dr. João Batista Drummond Câmara, Departamento de Administração.

1. Organização. 2. Motivação. 3. Servidores. I. Motivação na Universidade Federal do Tocantins.

EVANILDE MARIANO DOS SANTOS

**MOTIVAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
TOCANTINS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Evanilde Mariano dos Santos

Dr. João Batista Drummond Câmara
Professor-Orientador

Professor-Examinador

Palmas, 25 de novembro de 2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, em especial ao meu esposo, que não mede sacrifícios, amparando-me quando preciso, mostrando que o amor é a fonte de nossa união e felicidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença constante em meus pensamentos e em minha vida;

A minha mãe Otilia, por ter sido minha primeira e mais importante professora;

Aos meus queridos irmãos, Raimunda, Fátima, Eva, Adão, Francisco, que só por existirem já são uma contribuição diária em minha vida.

Ao José Francisco (meu esposo), pela sua paciência, força e principalmente pelo carinho e companhia que me deste quando mais precisei.

A minha filhinha Débora, que mesmo sendo uma criança, tem cooperado, se comportando muito bem.

A todos os funcionários da biblioteca da UFT de Palmas/TO, que me concederam gentilmente parte de seu tempo para responder a pesquisa que foi parte instrumental desse trabalho.

Ao Professor e orientador, João Batista Drummond Câmara, por sua compreensão e dedicação em me orientar no desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, a vida que me ensinou que as alegrias colhidas se renovam a cada amanhecer.

A capacidade definitiva de um homem não está nos momentos de conforto e convivência, mas nos períodos de desafios e controvérsias.

Martin Luther King

RESUMO

O presente trabalho trata da motivação dos servidores da biblioteca da Universidade Federal do Tocantins, localizada em Palmas, capital do Estado do Tocantins. Para tanto, teve como objetivos: analisar os fatores ambientais que motivam os servidores; avaliar o nível de motivação dos servidores através do diagnóstico das necessidades e analisar as medidas adotadas pela instituição, relacionadas com a motivação e a desmotivação dos funcionários. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, o qual buscou informações em bibliografias, para encontrar a posição de vários autores sobre o assunto, também foi realizada uma pesquisa de campo, com o intuito de descobrir o grau de motivação e/ou desmotivação dos servidores da biblioteca. Após o descobrimento de alguns fatores que desmotivam os funcionários, foram apresentadas algumas recomendações à instituição, para que a mesma adote medidas que objetivem reduzir, ou até mesmo eliminar tais fatores.

Palavras-chave: Organização. Motivação. Servidores.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Formulação do Problema.....	09
1.2 Objetivo Geral.....	10
1.3 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificativa.....	10
2 REFERENCIAL TEORICO.....	12
2.1 Organização.....	12
2.1.1 Características das Organizações Públicas.....	12
2.1.2 O Papel do Servidor na Organização Pública.....	13
2.2 Motivação.....	13
2.2.1 Definições de Motivação.....	13
2.2.2 Motivações nas Organizações.....	14
2.2.3 Teorias da Motivação.....	15
2.2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	16
2.2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	17
2.2.3.3 Teoria X e Teoria Y.....	17
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	19
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	19
3.2 Caracterização da Organização objeto do estudo.....	20
3.3 Participantes do estudo.....	21
3.4 Instrumento(s) de pesquisa.....	21
3.5 Procedimentos de Coleta e análise de dados.....	21
4 ANALISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA.....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
REFERENCIAS.....	29
APÊNDICES.....	31
Apêndice A – Roteiro de entrevista.....	31

1 INTRODUÇÃO

Todo empregado, independente da instituição em que trabalha, sendo pública ou privada necessita estar motivado para desempenhar bem suas atividades; para que haja essa motivação, as organizações necessitam criar condições para que os mesmos sintam-se motivados, investir no ambiente motivador é fator fundamental para o desenvolvimento de uma organização, pois além de contribuir para a melhoria do desempenho dos servidores, a instituição ganha esse retorno em forma de trabalho e dedicação do servidor.

As empresas privadas que se preocupam com seu crescimento e manutenção na concorrência, investem na motivação dos empregados, pois acreditam que empregados motivados trazem mais lucro a organização. As organizações públicas também necessitam de que seus servidores estejam motivados, pois em todos os níveis de atuação, esses órgãos possuem departamentos que prestam serviços diretamente a comunidade externa, necessitando assim que tais servidores estejam motivados para executar melhor suas funções. Segundo Tachizawa (2004) a relação entre a organização e o funcionário precisa ser uma relação de troca. A organização deve corresponder às expectativas dos colaboradores para que os mesmos correspondam às expectativas da empresa.

1.1 Formulação do problema

Devido ao acelerado processo de mudanças, as organizações públicas devem preocupar-se cada vez mais com a motivação de seus servidores, com o intuito de melhorar o desempenho dos mesmos, na busca de alternativas para aprimorar a qualidade do atendimento a fim de garantir uma boa imagem do órgão público perante a sociedade.

A organização pública precisa proporcionar aos servidores um bom ambiente de trabalho, com o intuito de satisfazer suas necessidades e oferecer-lhes oportunidades de crescimento pessoal e profissional, o que às vezes não acontece na maioria dos órgãos públicos, causando com isso desmotivação nos servidores, pois convivem com a falta de boas condições de trabalho; salários baixos; constata-

se ainda que há falta de perspectiva profissional e políticas burocráticas, dificilmente questionadas, com pouca autonomia dos funcionários nas decisões, tendo somente os chefes como responsáveis pelo poder decisório, nesse caso, observa-se como principais conseqüências, a falta de iniciativa e o comodismo, causadores da baixa produtividade e descaso com relação aos trabalhos envolvidos. É diante deste contexto que se questiona:

- Quais são os fatores motivacionais, na visão dos servidores, para que se sintam motivados em trabalhar na biblioteca da UFT – TO.

1.2 Objetivo Geral

Analisar os Fatores Motivacionais que levam os servidores da biblioteca da UFT de Palmas a prestarem serviços com motivação.

1.3 Objetivos Específicos

- Analisar os fatores ambientais que motivam os servidores;
- Avaliar o nível de motivação dos servidores, com o intuito de diagnosticar suas necessidades;
- Analisar as medidas adotadas pela instituição relacionadas à motivação e a desmotivação dos servidores.

1.4 Justificativa

A necessidade de servidores motivados para o desempenho das atividades é um fator gerencial para o desenvolvimento das organizações públicas, pois são eles que prestam os serviços diretamente à comunidade; para conseguirem realizar

as atividades com qualidade, há a necessidade de estarem motivados. Para Tachizawa (2004), motivar os funcionários é com certeza uma tarefa difícil para os gestores em geral, pois o método motivacional é muito complexo para ser explicado por uma única teoria. Conforme o autor não existe uma fórmula para se obter motivação e comprometimento.

Os servidores são os responsáveis em fazer a organização funcionar e para que funcione bem é necessário que estejam em sintonia com a mesma. É necessário também que a instituição saiba compreender os anseios de seus servidores e assim busque a realização dos mesmos, para que, dessa forma o rendimento melhore a cada dia.

O fator que justifica esse estudo é o fato dos servidores passarem uma grande parte de sua vida dentro da organização, no atendimento a população e trato dos serviços internos, por isso o gestor público deve dar uma atenção maior aos mecanismos da motivação para que o servidor tenha maior produtividade na execução das tarefas e maior eficiência na organização como um todo.

A acadêmica por ser servidora pública da Universidade Federal do Tocantins, ao perceber a importância que tem a motivação na vida de todos, despertou o interesse em realizar um estudo sobre o tema, o qual fez pesquisa bibliográfica e de campo, com os servidores da biblioteca do campus de Palmas, para identificar quais são os fatores motivacionais apresentados pela instituição aos servidores, para trabalharem na biblioteca da UFT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização

2.1.1 Características das Organizações Públicas

A organização pública precisa ter claramente expresso seus valores e motivo de sua existência, integrando tais valores, por meio da definição da política de conduta a fim de possibilitar ao servidor público uma visão positiva e socialmente correta do órgão no qual está inserido.

De acordo com Kanaane (1999, p.30), a organização:

“É um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimilados e transmitidos sucessivamente pelos mesmos, esses valores representam à tecnologia, a estrutura de cargos, o status o poder e o sistema de comunicação como elementos básicos para a efetiva atuação organizacional”.

A Administração Pública caracteriza-se principalmente pelo atendimento ao interesse público e apresenta oportunidades e desafios para os gestores trabalharem na busca da aplicação do princípio da eficiência para bem atender os objetivos operacionais do Órgão. Várias propostas vêm sendo implementadas no Brasil, ao longo das últimas décadas. Atualmente, no âmbito federal, tem ênfase o modelo de Gestão Pública gerencial ou gestão por competências.

Esse modelo conforme Farah (2000) representa basicamente a adoção de práticas de excelências para atingir um alto padrão de desempenho com baixo custo operacional na prestação de serviços ao cidadão pela máquina pública.

Administrar com estratégia segundo Cardoso (2000, p. 78) implica, entre outras coisas, “no redesenho das estruturas administrativas; cargos e funções; além do sistema de normas e procedimentos”, de forma que a própria estrutura seja fator motivador para a participação de todos na identificação das fraquezas e forças da Instituição, assim como no real interesse dos administrados.

2.1.2 O Papel do Servidor na Organização Pública

A Lei 8.112 de 1990 determina que servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público. A referida lei determina ainda em seu artigo 116. São deveres do servidor:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- V - atender com presteza:
 - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
 - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
 - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
- VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo;
- VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
- VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço;
- XI - tratar com urbanidade as pessoas;
- XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Ainda sobre a definição de servidor público, Di Pietro, (2004, p.433) afirma que é o termo utilizado, para designar “as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”.

Através de estudos sobre o tema, percebe-se que o servidor público, em seu conceito genérico, não somente faz parte da Administração Pública; ele efetivamente é o Estado, ente abstrato, devendo ser representado por pessoas físicas, que exercerão seu cargo ou função visando ao interesse público e ao bem comum.

2.2 Motivação

2.2.1 Definições de Motivação

Existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. Percebe-se ainda que a motivação está sempre relacionada como o desempenho positivo. Chiavenato (2002, p. 80), cita que é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. “De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada

forma ou, pelos menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999, p.592), a motivação funciona como:

“o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião”.

Para Bergamini e Beraldo (1988, p. 76), “É importante que se entenda que a motivação é algo intrínseco e eminentemente interno ao indivíduo.”

Ao longo dos anos, passamos a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que o levam a caminhar naquela direção podem-lhes ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento.

É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a explicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Segundo Robbins (1999), a motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforço, condicionada a capacidade de satisfação de uma ou mais necessidades.

2.2.2 Motivações nas Organizações

O Sucesso de qualquer organização está sempre relacionada com o nível de motivação dos seus servidores. Como as organizações são formadas por pessoas,

são estas que fazem à dinâmica das organizações. Para Oliveira (2002), a motivação é o conjunto de motivos que levam a pessoa a agir de determinada forma, se as pessoas forem forçadas, realizarão o trabalho apenas por estarem sob pressão, agem porque julgam que precisam fazê-lo, porém se estiverem motivadas farão a escolha certa para realizar o trabalho de maneira correta porque significará algo para elas.

Gerenciar pessoas é uma arte, e das mais difíceis, devido às particularidades de cada indivíduo. Uma das questões que mais preocupam os líderes é como fazer com que as pessoas que compõem a equipe de trabalho, estejam motivadas e realizem seus trabalhos da melhor forma possível a fim de satisfazer os clientes.

Para Bergamini (1997, p.23), "(...) é importante agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional". O ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividade que lhe sejam impostas e que não tenham para ele nenhum significado.

Atualmente, o dinheiro já não é o principal fator de motivação. Os trabalhadores já não são meros assalariados, os quais vivem em função do salário que chega no fim do mês. Os trabalhadores são pessoas com sentimentos, desejos e ambições. Ninguém pode negar que luta por uma estabilidade econômica e financeira, mas as pessoas também se esforçam para conseguir sua realização profissional. Mas importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, a certeza de que desempenhou bem as funções que lhes estavam atribuídas e que esse desempenho foi reconhecido.

A motivação humana quando trabalhada de forma organizada, é um poderoso fator que interfere para contribuir positivamente na vida das organizações. Essa motivação quando voltada para o trabalho deve trazer a satisfação que as pessoas sentem, em suas funções, sendo esta de ordem individual.

2.2.3 Teorias da Motivação

A complexidade do comportamento humano, motivado nas suas diferentes manifestações, explica a existência de várias teorias sobre a motivação. Serão apresentadas nesse trabalho algumas delas, como: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria x e teoria y.

2.2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow (1996), citado por Chiavenato (2000), apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização).

A pirâmide das necessidades está representada na figura a seguir:

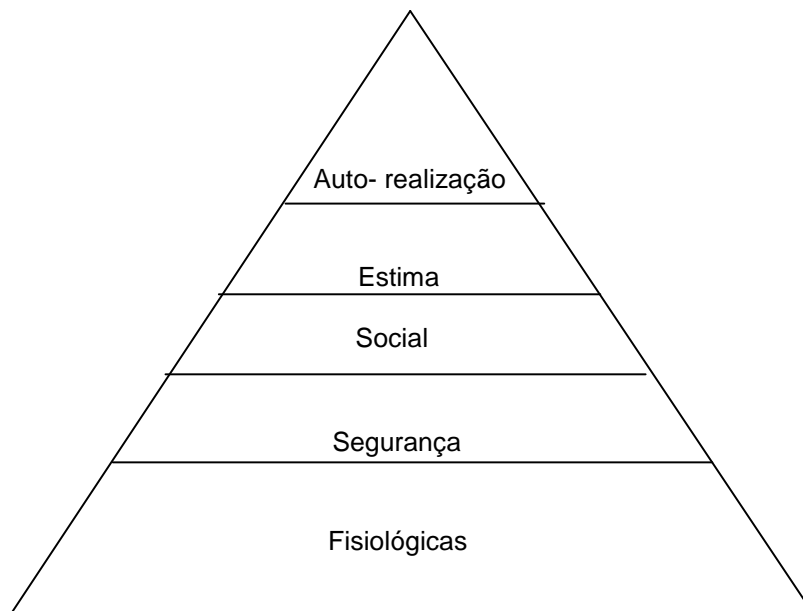


Figura 1: A hierarquia das Necessidades, Segundo Maslow.
Fonte: Robbins (2002)

Para Robbins (2002), as necessidades apresentadas na teoria de Maslow têm os seguintes significados:

- **AUTO-REALIZAÇÃO:** É o impulso de alcançar aquilo que se é capaz de alcançar: incluem crescimento; realização do próprio potencial e auto-satisfação.
- **ESTIMA:** Incluem fatores internos de estima, tais como: auto-respeito; autonomia e realização; e fatores externos, tais como status; atenção recebida e reconhecimento.
- **SOCIAL:** Incluem afeição; sensação de pertencer; aceitação e amizade.
- **SEGURANÇA:** Segurança social e proteção contra danos físicos e emocionais.
- **FISIOLOGICAS:** Incluem fome; sede; abrigo; sexo e outras necessidades corporais.

2.2.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1968) focalizou a questão da satisfação para formular a teoria dos dois fatores, que por sua vez explicam o comportamento humano das pessoas no trabalho, sendo eles os fatores higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos localizam-se no meio ambiente de trabalho, são extrínsecos às pessoas, constam nessa categoria: salários, benefícios sociais, modelo de gestão. Para VERGARA, (2003) esses fatores, se presentes causam satisfação, se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Já os fatores motivacionais intrínsecos, dizem respeito aos sentimentos de auto-realização, como orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão e o reconhecimento, tendo como exemplo, a delegação de responsabilidade e a possibilidade de crescimento na empresa.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência da satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação.

2.2.3.3 Teoria X e teoria Y

Mc Gregor (1906), citado por Chiavenato (2000, p.402):

“Compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicistas e pragmáticas (a que deu o nome de Teoria X) e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y)”.

Baseado nas teorias de Mc Gregor. Chiavenato (2000, p.402): explica as duas teorias citadas.

A Teoria X é a concepção tradicional de administração, que reflete um estilo rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização.

Em relação ao comportamento humano, a teoria baseia-se em concepções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, tendo o homem como preguiçoso e indolente por natureza, faltando-lhe ambição, por não gostar de assumir responsabilidades e acaba por resistir às mudanças.

No que se refere ao modo de administrar, as pessoas têm que ser dirigidas, sendo suas ações controladas e o seu comportamento modificado, para atender as necessidades da organização.

Já a Teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. É um estilo dinâmico, aberto, democrático e participativo.

No que se referem ao comportamento humano, às pessoas têm motivação e capacidade para assumir responsabilidade, criatividade para solucionar problemas no trabalho e não tem desprazer em trabalhar, no tocante as condições de trabalho, ele pode ser uma fonte de satisfação e recompensa, quando é voluntariamente desempenhado.

Carvalho & Serafim (2004), enfatizam que na Teoria X, os funcionários preferem ser dirigidos, não desejam maiores responsabilidades e querem segurança, ou seja, as pessoas trabalham basicamente por dinheiro, vantagens extras e medo de punição. De acordo com Carvalho & Serafim (2004), a Teoria Y parte de premissa antagônica a Teoria X, pois nela, o empregado é criativo; responsável e o trabalho não configura castigo, o desempenho profissional é baseado nos seus sentimentos de autoestima; autorealização e de pertencer a um grupo social, sendo capaz de tomar decisões.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com Castro (1997, p.33). “o objetivo da metodologia é o de ajudar-nos a compreender o próprio processo”. A metodologia nos dá um segmento, ou seja, tem algumas regras que nos orientam sobre a forma correta para o procedimento da coleta dos dados.

Para Cervo (2002), o método é o caminho, o meio usado para se entender um fenômeno ou alcançar um determinado resultado.

Como procedimento metodológico do trabalho, foi utilizado neste projeto, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Os quais forneceram os subsídios necessários para a dissertação deste trabalho de monografia.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

A pesquisa teve como objetivo geral, Analisar os fatores motivacionais que levam os servidores da biblioteca da Universidade Federal do Tocantins em Palmas a desenvolverem suas funções com motivação. Os objetivos específicos são: analisar os fatores que motivam os servidores; avaliar o nível de motivação dos servidores, e diagnosticar suas necessidades; analisar as medidas adotadas pela instituição relacionadas com a motivação e a desmotivação dos servidores.

Realizou-se pesquisa bibliográfica, onde foram buscadas referências teóricas sobre motivação, colhendo informações e conhecimentos de alguns autores sobre o assunto. Para Lakatos e Marconi (2001, p.158) esse tipo de pesquisa é,

“um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema”.

Em relação à pesquisa de campo, na visão de Lakatos (1993, p. 187): pode ser assim resumida:

“[...] pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir novas informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles [...]”.

Ao relacionar o referencial teórico abordado com as observações do dia-a-dia do funcionamento da organização, foram escolhidas as variáveis abaixo

descritas para a elaboração do instrumento de coleta de dados. A escolha foi feita com a utilização do critério de análise das variáveis que tem ligação com o trabalho dos servidores da organização, com o intuito de identificar a situação motivacional e os fatores determinantes da satisfação no trabalho. Nesse sentido, a entrevista foi desenvolvida com o intuito de abordar os seguintes pontos:

- Como você considera, de forma geral a motivação dos servidores para trabalhar na biblioteca da UFT? Por quê?
- Quais são os fatores que estimulam os trabalhos na biblioteca?
- Quais são os fatores que desestimulam os trabalhos na biblioteca?
- Quais são as ações que necessitam ser implementadas para melhoria do ambiente de trabalho?

A pesquisa realizada foi qualitativa, que conforme Bogdan (1953, apud TRIVIÑOS, 1987, p. 128), a pesquisa qualitativa é descritiva, porque:

“Preocupa-se com descrever os fenômenos por meio de significados que o ambiente se manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, em narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações”.

De acordo com Martins (2000, p.29), “A entrevista trata-se de um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

3.2 Caracterizações da Organização Objeto do Estudo

O estudo foi realizado com os servidores da biblioteca da Universidade Federal do Tocantins da cidade de Palmas. A biblioteca possui catorze (14) servidores efetivos, sendo sete (7) de nível superior (bibliotecários) e sete (7) de nível médio (Assistente em Administração). Esses servidores estão lotados na biblioteca, alguns realizam serviços internos de catalogação dos livros e outros atendem aos usuários da biblioteca que são: alunos; professores e comunidade externa.

O prédio em que a biblioteca está instalada é novo, construído exatamente para instalação da mesma e está em funcionamento nesse novo local há apenas seis meses.

3.3 Participantes do estudo

Em relação aos participantes da pesquisa, foram no total, 13 colaboradores, servidores lotados na biblioteca da UFT, sendo sete (7) de nível superior (bibliotecários) e seis (6) de nível médio (assistente em administração). A pesquisa foi realizada com todos os servidores lotados na biblioteca, com exclusão somente da autora desta pesquisa, que também é servidora do departamento em estudo.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

O instrumento de pesquisa foi um roteiro de entrevista, desenvolvido que aborda os seguintes pontos:

- 1 - Como você considera, de forma geral a motivação dos servidores para trabalhar na biblioteca da UFT? Por quê?
- 2 - Quais são os fatores que estimulam os trabalhos na biblioteca?
- 3 - Quais são os fatores que desestimulam os trabalhos na biblioteca?
- 4 - Quais são as ações que necessitam ser implementadas para melhoria do ambiente de trabalho?

3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Foram entrevistados por meio de entrevista semi-estruturada, treze servidores efetivos e o tempo médio de cada entrevista foi de 30 minutos. O roteiro das entrevistas foi composto por quatro perguntas elaboradas em relação à questão da motivação na organização. Para Zanella (2009, p. 118), “a entrevista semi-estruturada segue um roteiro estipulado pelo entrevistador, mas sem se prender rigidamente à seqüência das perguntas. A conversa segue conforme os depoimentos do entrevistado, sem obedecer rigidamente ao roteiro de entrevista.”

Após conclusão da coleta de dados, foi realizada à análise e apresentado os resultados.

4 ANALISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Os entrevistados, participantes da pesquisa, foram os servidores efetivos lotados na biblioteca da UFT de Palmas/TO, sendo sete (7) bibliotecários e seis (6) assistentes em administração. Em relação ao tempo de serviço desses servidores, todos possuem mais de três anos de trabalho na instituição. Com relação à escolaridade, somente três servidores lotados na biblioteca ainda não possuem o curso superior completo.

Nessa pesquisa, foram coletadas as opiniões dos servidores, por meio de entrevistas, após a coleta dos dados, foram agrupadas todas as respostas de acordo com as perguntas; para elaboração dos quadros utilizados para exposição das verbalizações dos entrevistados. Após o agrupamento e classificação das respostas em categorias, foram analisados, interpretados e apresentados os resultados, conforme se verifica a seguir.

Primeira questão: Nível de Motivação dos Servidores.

Em relação à questão do nível de motivação de forma geral dos servidores para trabalharem na biblioteca, ficou demonstrado, pela maioria dos entrevistados, que os mesmos encontram-se motivados a desempenharem seus trabalhos no referido departamento, pois afirmaram que gostam do trabalho; do ambiente; dos colegas; da chefia... Somente um entrevistado (E9) respondeu que o seu grau de motivação é regular, contudo, na mesma ocasião justificou que o motivo maior de sua desmotivação não está relacionado ao trabalho, colegas, chefia... E sim na falta de reconhecimento pela administração, de que os servidores lotados na biblioteca deveriam receber auxílio insalubridade, e relatou ainda que o salário de todos os servidores da instituição ainda é pequeno.

Para Maximiano (2000), O comportamento humano é sempre motivado por alguma coisa interna ao próprio indivíduo ou alguma causa externa, do ambiente. Por meio das entrevistas, os servidores mostraram que realmente seu grau de motivação está em conformidade com o pensamento do autor, pois expuseram tanto sua realização individual (pessoal), quanto às causas do ambiente de trabalho, que causam motivação nos mesmos.

No primeiro quadro estão apresentados os trechos da fala dos entrevistados relacionados à primeira questão.

Tema	Exemplos de verbalizações
Grau de Motivação dos Servidores para Trabalharem na Biblioteca.	
<p>Servidores Motivados</p>	<p>E1: “Considero-me motivado, gosto do trabalho que realizo”.</p> <p>E2: “Acredito que os servidores da biblioteca, são motivados, vejo que trabalham em equipe...”</p> <p>E3: “Apesar de ser cansativo trabalhar no atendimento de uma biblioteca, considero-me motivado a continuar nesse departamento”.</p> <p>E4: “Boa, vejo que a maioria dos servidores gostam de trabalhar nesse departamento”.</p> <p>E6: “A unidade, o bom relacionamento e a integração entre a equipe, motiva o servidor no desenvolvimento no trabalho”.</p> <p>E7: “Percebo que a maioria dos servidores estão motivados a desenvolverem seus trabalhos na biblioteca, apesar de estarem desmotivados com o emprego em relação ao salário”.</p> <p>E8: “Apesar de o salário ser baixo, gosto do trabalho que faço”.</p> <p>E11: “Boa, vejo que todos lutam pra desenvolver um bom trabalho e estão sempre melhorando a qualidade dos serviços prestados”.</p> <p>E12: “Boa, pois a carga horária é de 6 horas diárias, diferente dos outros setores da universidade que é de 8 horas”.</p> <p>E13: “Ótima, os servidores trabalham de forma harmoniosa e a chefia é excelente”.</p>
<p>Servidores Desmotivados</p>	<p>E5: “Trabalhar na área de referencia (atendendo ao público) é um pouco cansativo e isso diminui a motivação de trabalhar nessa área de atendimento ao público. Gostaria de mudar de atividade, mas quero continuar na biblioteca”.</p> <p>E9: “Regular, pois o trabalho é bom, mas falta ser reconhecido pela administração que precisamos de melhores salários e receber o auxílio insalubridade, pois trabalhamos em área insalubre,”.</p> <p>E10: “Boa, mas creio que melhoraria ainda mais, se tivéssemos um salário melhor”.</p>

Quadro 1: Nível de Motivação dos Servidores

Segunda questão: Fatores Positivos que motivam ao trabalho.

São vários os fatores que uma instituição pode utilizar para manter seus servidores motivados a desempenharem um bom trabalho, sendo tais fatores, políticas de valorização dos servidores, união da equipe, liberdade dos servidores para discutirem as técnicas, os objetivos, a forma do trabalho em que realizam e outros.

Segundo Maximiano (2000), estudar a motivação no trabalho é procurar entender quais as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, qual é a mola propulsora de bens e prestação de serviços. No que concerne a qualidade do trabalho executado, os sujeitos com maior índice de motivo de realização, apresentam rendimento maior quando a tarefa é qualitativamente valorizada.

As entrevistas confirmaram, o que o autor citou, que realmente existem inúmeros motivos que ajudam na motivação dos servidores a desenvolverem um bom trabalho e até mesmo a permanecerem na instituição seguindo carreira. Os fatores mais citados foram: compromisso de todos com a equipe, fazendo com que a mesma fique unida; um bom relacionamento com o chefe; carga horária reduzida de oito (8) para seis (6) horas diárias, para todos os servidores lotados na biblioteca.

No segundo quadro estão apresentados os trechos da fala dos entrevistados relacionados a essa questão.

Tema	Exemplos de verbalizações
Aspectos Positivos que Motivam os Servidores ao Trabalho na Biblioteca.	E1: "A maioria dos servidores são comprometidos com o trabalho e com a equipe". E2: "Equipe unida" E3: "Carga horária de 6 horas diárias, diferente dos demais setores da universidade que trabalham 8 horas diárias". E4: "O chefe é compreensivo, não pega no pé por qualquer coisa". E5: "carga horária de 6 horas". E6: "A união da equipe e empenho da maioria em desenvolver um bom trabalho". E7: "flexibilidade de horário pra trabalhar, pois como trabalhamos seis horas por dia, se não der pra irmos a um horário, podemos ir em outro". E8: "Como trabalhamos seis horas, temos mais tempo pra cuidar de algumas coisas particulares". E9: "Trabalhar com atendimento ao público nos permite conhecer muitos alunos e professores e aumentar o numero de amizades". E10: "Bom relacionamento com o chefe nos deixam motivados a desenvolver melhor o trabalho, pois fazemos sem pressão e ele acredita no potencial de seus subordinados". E11: "Como trabalhamos com livros, as informações estão ao nosso lado, isso nos motiva a ler mais". E12: "Como estudei pra isso (biblioteconomia), trabalhando nessa área, estou mantendo atualizado os meus conhecimentos teóricos e obtendo mais conhecimentos práticos". E13: "Carga horária reduzida de 8 para 6 horas diárias".

Quadro 2: Fatores que Motivam ao trabalho

Terceira questão: Fatores que Desmotivam ao trabalho

Quanto às respostas dos servidores sobre o que mais desestimulam ao trabalho da biblioteca, os fatores mais citados foram: baixo salário; atendimento ao público; falta de auxílio insalubridade; terceirização; poucos cursos de capacitação; sobrecarga de trabalho devido ao pequeno número de servidores... Apesar dos entrevistados apresentarem esses inúmeros fatores que os desmotivam a desempenhar um bom trabalho, afirmaram que ainda não estão desmotivados a desenvolverem um trabalho de qualidade dentro da biblioteca, continuam a desempenhar seus trabalhos da melhor forma possível, disseram ainda que estão sempre em busca de eliminar tais fatores, por meio de lutas e reivindicações junto à administração.

Para Bergamini (1997, p.23), "(...) é importante que a organização aja de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional". Há então a necessidade de que a instituição busque eliminar o que desmotiva realmente o servidor na execução do seu trabalho, pois são os servidores que fazem a organização funcionar, e para que trabalhem bem, necessitam estar motivados.

No terceiro quadro estão apresentados os trechos da fala dos entrevistados relacionados à questão.

Tema	Exemplos de verbalizações
Aspectos Negativos que Desmotivam os Servidores ao Trabalho na Biblioteca.	E1: "Baixo salário, isso não tem a ver com a biblioteca, mas com a instituição, pois todos os servidores do mesmo nível, independente do setor, ganham o mesmo tanto". E2: "Os outros departamentos acham que os servidores da biblioteca não fazem nada". E3: "Trabalhar com atendimento é cansativo". E4: "Trabalhamos em um local que deveríamos receber insalubridade, mas a administração não enxerga isso". E5: "Atender alunos e professores estressados nos desestimula bastante". E6: "Falta mais curso de capacitação para os servidores". E7: "Número de servidores pra trabalhar em todas as áreas da biblioteca estão reduzido". E8: "Poucos servidores, pra muito serviço". E9: "Falta de auxílio insalubridade, baixo salário, reduzir o numero de terceirizados dentro da instituição". E10: "Atendimento ao publico, em certos horários em que existe uma grande quantidade de alunos a serem atendidos". E11: "Falta de revezamento dos servidores da biblioteca entre as duas principais atividades desenvolvidas pela biblioteca que são: referencia e processamento técnico, pois é chato trabalhar a vida toda fazendo a mesma coisa e deveria ter um rodízio dos servidores entre as atividades". E12: "Ainda tem muitos livros velhos, com muitos fungos.., e não recebemos auxílio insalubridade". E13: "Atendimento ao público".

Quadro 3: Fatores que Desmotivam ao Trabalho

Quarta questão: Ações necessárias para melhoria do trabalho

Para que a empresa seja considerada boa pelos servidores, ela deverá oferecer aos seus colaboradores boas condições de trabalho, buscando ouvir sempre as reivindicações dos mesmos, na tentativa de resolver os problemas que causam desmotivação.

Na síntese de todas as respostas concluiu-se que é preciso a implantação de uma melhor política salarial; mais concurso público pra diminuir a terceirização dentro da universidade; creche para os filhos dos servidores; revezamento dos servidores da biblioteca entre os trabalhos internos; recebimento do auxílio insalubridade para os servidores lotados na biblioteca, pois a mesma apresenta risco de contaminação por meio de fungos, bactérias presentes nos livros... Os entrevistados apontaram a necessidade da implantação dessas melhorias para que os mesmos tenham uma melhor qualidade de vida, sintam-se mais valorizados pela instituição e motivem-se cada vez mais a permanecer na mesma.

Essa questão dos anseios dos servidores em relação à busca de melhorias no ambiente de trabalho está de acordo com Marras (2001, p.31), onde ele expõe que enquanto as empresas preocupam-se em serem mais competitivas, e produzir mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados.

No quarto quadro estão apresentados os trechos da fala dos entrevistados

Tema	Exemplos de verbalizações
Ações Necessárias para Melhoria do Trabalho na Biblioteca.	E1: – “Que a instituição tenha uma melhor política salarial, para que os servidores se sintam mais valorizados”. E2: “Diminuir o número de pessoas terceirizadas dentro da universidade”. E3: “Fazer um revezamento dos servidores da biblioteca, entre os trabalhos dentro da biblioteca”. E4: “Pagamento pela instituição do auxílio insalubridade para os servidores da biblioteca”. E5: “Aumentar o número de servidores pra trabalhar no atendimento ao público”. E6: “A instituição necessita oferecer mais curso de capacitação e humanização para os servidores”. E7: “Aumento de salário”. E8: “Aumentar o número de servidores pra trabalhar na biblioteca, principalmente no atendimento ao público”. E9: “Pagamento do auxílio insalubridade para os servidores, principalmente os que trabalham com atendimento ao público, fazer concurso para substituir os terceirizados e aumentar o salário”. E10: “Aumentar o número de servidores pra trabalhar no atendimento ao público”. E11: “Lotarem mais servidores na biblioteca”. E12: “Pagamento do auxílio insalubridade; creche na universidade, pois muitos servidores sofrem, pois não tem condições de pagar uma creche e o número de creches pública é pequeno, não atendendo a demanda”. E13: “Ter um local adequado de descanso pro servidores que trabalham 8 horas diárias”.

Quadro 4: Ações necessárias para melhoria do trabalho

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tentou encontrar respostas para a problemática inicial da pesquisa, realizou-se estudos bibliográficos e levantamento de dados através de entrevistas, para analisar os fatores motivacionais, existentes na biblioteca da UFT de Palmas/TO, que mantém os servidores motivados.

Conforme apresentado no desenvolvimento deste trabalho, o apanhado de idéias recebeu endosso de alguns expoentes da área os quais serviram para conceituar a motivação dos servidores, detalharam o que seria uma organização publica; o papel do servidor; motivação nas organizações e algumas teorias sobre motivação. Por meio do levantamento de dados, bem como das análises e discussões dos resultados, foram demonstrados os fatores que motivam ou desmotivam os servidores da biblioteca.

Diante dos resultados encontrados na pesquisa, percebeu-se que a grande maioria dos servidores encontram-se motivados, a pesquisa mostrou ainda que os servidores que declararam certa desmotivação, não demonstraram desejo de sair da biblioteca para outro setor do órgão, almejam apenas que o órgão elimine os fatores negativos apresentados no departamento. Os servidores informaram ainda que os fatores motivacionais existentes na biblioteca são vários: como boa equipe de trabalho, bom relacionamento com a chefia, carga horária do departamento de seis horas diárias, menor que a carga diária dos demais setores da universidade.

Com base nos resultados da pesquisa, faz se algumas recomendações a Universidade Federal do Tocantins, para que a mesma busque eliminar os fatores que causam desmotivação nos servidores através de pagamento do auxilio insalubridade, se comprovada à necessidade; diminuição da sobrecarga, com o aumento do numero de servidores no departamento; oferecimento pela universidade de mais cursos de qualificação e humanização, principalmente aos servidores que atendem os usuários externos.

Os servidores apontarão ainda a necessidade da implantação de algumas ações a nível nacional, para aumentar o nível de motivação de todos os servidores não só do departamento, mas abrangendo todos os servidores federais que trabalham na educação, sendo tais ações: criação de políticas globais de atenção a

todos os envolvidos, buscando com isso eliminar os fatores que causam desmotivação nos servidores, por meio de uma melhor política salarial.

Espera-se que as recomendações, sejam acolhidas pelos gestores, para que os mesmos dêem maior ênfase às reivindicações apresentadas pelos servidores. Espera-se ainda que ao ser disponibilizado esse material na biblioteca da universidade, ele sirva para os acadêmicos como fonte de informações, no momento em que os mesmos estiverem em busca de aprofundar-se no assunto.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRASIL, Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**.

CARDOSO, Miguel Pedro. **Mudança ideológica para a qualidade: uma abordagem antropológica**. Niterói, RJ: EDUFF, 2000.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. V. 2. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CASTRO, C. de M. **A Prática da Pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil, 1997.

CERVO, A.L e BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2004.

FARAH, Marta Ferreira Santos. BARBOZA, Hélio Batista (organizadores). **Novas experiências de gestão pública e cidadania**. Rio de Janeiro: FGV: 2000.

KANAAENE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos a Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico**, 4.ed.rev. – São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas,2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas,2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; PARADELA, Victor Cláudio; ALFREDO, Antonio. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade à distância. Brasília: UnB, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Ciências da Informação e Documentação
Departamento de Administração

Roteiro de entrevista aplicado aos servidores da biblioteca da Universidade Federal de Palmas-TO.

Evanilde Mariano dos Santos, acadêmica do curso de Administração da Universidade de Brasília, sob a orientação professor tutor João Batista Drummond Câmara, vem respeitosamente solicitar a Vossa Senhoria a colaboração, respondendo as perguntas da entrevista, cujo objetivo é analisar: Quais são os fatores motivacionais, na visão dos servidores, para que se sintam satisfeitos em trabalhar na biblioteca da UFT - TO.

Observação: Os colaboradores que responderão a entrevista não são obrigados a fazerem sua identificação.

1 - Como você considera, de forma geral a motivação dos servidores para trabalhar na biblioteca da UFT? Por quê?

2 - Quais são os fatores que estimulam os trabalhos na biblioteca?

3 - Quais são os fatores que desestimulam os trabalhos na biblioteca?

4 - Quais são as ações que necessitam serem *implementadas* para melhoria do ambiente de trabalho?

Perfil dos entrevistados

Nome: _____

Cargo: _____

Área de Atuação _____

Tempo no departamento _____