

## A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COMO FATOR IMPORTANTE PARA O SUCESSO DE UMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE ENSINO

Maria Alice de Vasconcelos<sup>1</sup>  
Annévia Palhares Vieira Diniz Oliveira<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo é resultado de um estudo que aborda a motivação dos funcionários como fator importante para o sucesso de uma instituição particular de ensino, no que se refere à excelência na prestação de serviços. Tal estudo diagnosticou e analisou os elementos motivadores e/ou desmotivadores dos funcionários da Organização  $\beta$  em seu ambiente de trabalho, verificando a relação entre tais elementos e a excelência na prestação de serviços. O problema de pesquisa abordado é: como a identificação dos elementos motivadores ou desmotivadores dos funcionários no ambiente de trabalho pode contribuir para o sucesso da organização no que se refere à excelência na prestação de serviços. A natureza da pesquisa é aplicada. A metodologia utilizada tem embasamento na pesquisa bibliográfica, no estudo de caso e na pesquisa de levantamento junto aos funcionários da Organização  $\beta$  através de um questionário contendo questões abertas e fechadas. A análise dos dados foi efetuada através dos métodos de análise de conteúdo, estatística descritiva e distribuição de frequência.

**Palavras-chave:** motivação; organização; indivíduo; ambiente de trabalho.

### 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), no contexto atual, a sociedade exige novas práticas gerenciais e organizacionais, em que se dê ênfase ao alto desempenho, à qualidade em produtos ou serviços, ao respeito pela diversidade da força de trabalho, ao comportamento ético e a preocupação social. Desta forma, torna-se possível a sobrevivência e perpetuação das empresas. Marras (2000) considera a administração estratégica de recursos humanos como uma maneira de otimizar os resultados finais da organização, a partir do reconhecimento da importância do comportamento humano e suas aspirações em relação à atividade desempenhada.

O presente estudo aborda como tema a motivação dos funcionários como fator importante para o sucesso de uma Instituição Particular de Ensino. Entende-se por sucesso a

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Faculdade de Pará de Minas – FAPAM. E-mail: mariaalicedevasconcelos@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professora Mestre Orientadora. E-mail: annevia@terra.com.br

excelência<sup>3</sup> na prestação de serviços. E um dos fatores que possivelmente contribuem, pode ser o comprometimento do funcionário com a organização. Segundo Chiavenato (2005), a motivação dos funcionários impulsiona suas atitudes no desempenho de suas tarefas. Logo, é de interesse do gestor conhecer e aprimorar os elementos motivadores em seu ambiente de trabalho. Assim como detectar pontos que causam a desmotivação e neutralizá-los. Deste modo, a valorização do funcionário torna-se uma ferramenta gerencial relevante para as empresas, independentemente do ramo de atividade que exerce.

O problema de pesquisa abordado no presente estudo é: como a identificação de elementos motivadores ou desmotivadores dos funcionários no ambiente de trabalho pode contribuir para o sucesso da organização  $\beta$  no que se refere à excelência na prestação de serviços. Uma vez que, segundo Bowditch e Buono (1999), um dos principais desafios no estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho é compreender por que algumas pessoas se esforçam ao máximo no desenvolvimento de suas atividades, enquanto outras fazem apenas o mínimo necessário.

O objetivo principal do presente estudo é identificar os elementos motivadores ou desmotivadores mais relevantes para os funcionários no ambiente de trabalho, verificando se há relação entre a motivação dos mesmos e o sucesso da organização  $\beta$  no que tange a excelência na prestação de serviços.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa a fim de diagnosticar e explicar o fenômeno motivacional naquela instituição. E tem embasamento teórico na pesquisa bibliográfica, no estudo de caso e na pesquisa de levantamento junto aos funcionários da organização, obedecendo-se os respectivos procedimentos técnicos e metodológicos.

## **2. FUNAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Introdução à Administração de Recursos Humanos**

---

<sup>3</sup> Segundo Chiavenato (2005), a excelência no bojo da empresa moderna, significa uma questão de estrutura e cultura organizacional. A estrutura dá a formatação e a cultura proporciona o ambiente psicológico e sociológico adequado, para que os talentos se desenvolvam e alcancem altos níveis de desempenho em prol da organização.

### **2.1.1 Conceito**

De acordo com Marras (2000), a Administração de Recursos Humanos é uma forma de gestão que visa otimizar os resultados finais da empresa, tirando melhor proveito dos talentos que a compõem. Sendo as organizações constituídas essencialmente por pessoas, evidencia-se a relevância de conhecer e potencializar suas habilidades, a fim de obter dos colaboradores um bom desempenho no ambiente de trabalho. E, conseqüentemente, a melhor atuação da empresa no mercado.

Dutra (2006) salienta que as alterações nos padrões socioculturais e a velocidade das transformações tecnológicas no ambiente externo afetam profundamente as expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho e à organização propriamente dita. Isso significa que o desenvolvimento dos indivíduos está diretamente relacionado com o desenvolvimento da organização e vice-versa.

### **2.1.2 Diferença de papéis**

De acordo com Marras (2000), existem diferenças fundamentais entre a Administração de Recursos Humanos tático-operacional e a Administração Estratégica de Recursos Humanos. Enquanto a primeira se concentra em linha como prestadora de serviços, a segunda tem como objetivo a participação e a assessoria na formatação de diretrizes da organização, de forma que possa alterar positivamente os resultados finais da empresa, agregando valor através do componente humano nela existente.

Sobre essa nova visão, Dutra (2006) afirma que o desafio para a gestão de pessoas é considerar a sua individualidade e aprender com a diversidade no ambiente de trabalho. Para que a partir do comprometimento mútuo entre as pessoas e a organização, consiga-se uma interação com os valores aceitos atualmente; visto que as mudanças na filosofia de vida das pessoas foram aceleradas pela globalização.

### **2.1.3 Principais diretrizes da Administração Estratégica de Recursos Humanos**

Marras (2000) entende a Administração de Recursos Humanos como uma gestão intimamente ligada ao planejamento estratégico e que introduz profundas mudanças de

paradigma em suas diretrizes estratégicas. E, sobre a mudança, Chiavenato (2005) afirma que alguns indivíduos sentem-se inseguros diante do que não estão habituados, e portanto, mostram-se resistentes. Entretanto, quando são incentivados a criar e inovar, torna-se mais fácil a aceitação.

Para Robbins (2002), o gestor precisa desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para que possa ser eficaz em sua atuação. Ou seja, envolver o funcionário de forma que possa criar um ambiente de trabalho interativo a partir de um comportamento ético.

Segundo Marras (2000), define-se como postura o conjunto de características referentes ao conteúdo cognitivo. Desta forma, os indivíduos podem apresentar traços fortes de liderança, autoritarismo, racionalidade, ou uma combinação destes.

#### **2.1.4 Características de liderança desejadas pelas organizações e o papel do líder**

Chiavenato (2005) afirma que a liderança é um elemento necessário em todas as atividades e em todas as organizações, para que as equipes se harmonizem e produzam resultados. Neste sentido a gerência atua como mediador, transformando os objetivos da direção em planos e programas de trabalho a serem executados pelos membros da organização.

De acordo com Marras (2000), as características do gestor mais procuradas pelas organizações são: a visão holística, o perfil de planejador estratégico e a liderança situacional. Isso significa que esse profissional precisa desenvolver, além de uma empatia profunda com as pessoas na empresa, a capacidade de planejar o futuro, adaptar-se a mudanças bem como agir de acordo com o nível de conhecimento do liderado

Senge (1990) *apud* Dutra (2006) explica que o processo de aprendizagem na organização acontece à medida que esta oferece condições para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, ajudando-as a compreender o contexto no qual estão inseridas e sua interação com o mesmo.

Conforme Maximiano (2007), democracia e autocracia não são estilos mutuamente excludentes, mas complementares. A eficácia do estilo de liderança depende do seu efeito sobre o desempenho e a satisfação do liderado.

Lubit (2002) afirma que alguns traços como autoconfiança, grande entusiasmo e ambição por prestígio e poder ajudam as pessoas a se evoluírem na estrutura gerencial. Assim a habilidade para tomar decisões rapidamente e causar entusiasmo nos outros são fatores que as ajudam a serem eficientes em alguns aspectos de liderança.

## **2.2 A relação interativa entre as pessoas e a organização**

### **2.2.1 Conceito de cultura organizacional e seus componentes**

Robbins (2002) afirma que quanto a esse conceito parece haver um consenso entre os teóricos, concorda que não existem culturas organizacionais idênticas; visto que estas têm sua origem a partir de grupos de indivíduos distintos, e por isso possuem características particulares que as identificam com seus respectivos membros.

Para Chiavenato (2005), a cultura é um elemento fundamental, uma vez que pode ser conceituada como a mentalidade predominante no comportamento dos indivíduos, pois há o envolvimento de hábitos, atitudes, expectativas e relacionamentos dos mesmos em seu ambiente de trabalho. E, é ela quem define a missão da empresa e origina seus objetivos. Desta forma, a cultura precisa estar alinhada com aspectos decisórios como planejamento, direção e controle.

### **2.2.2 A importância da cultura na Administração Estratégica de Recursos Humanos**

Marras (2000) chama a atenção para a importância da cultura como instrumento de gerenciamento organizacional. Em seu ponto de vista é fundamental que as equipes sejam coesas para que a empresa possa alcançar seus objetivos. E essa coesão somente se torna possível através da formalização e interiorização dos valores organizacionais por todos os membros.

Sobre o comprometimento das pessoas, Dutra (2006) observa que as organizações dependem dele para conseguirem seus objetivos estratégicos. É preciso saber convencer os indivíduos de que há vantagens concretas para eles, no presente e no futuro, se se empenharem mais em prol da organização. A implementação desse trabalho é feita através da participação de todas as lideranças, que são elementos multiplicadores e incrementadores da cultura e seus subprodutos.

Segundo Collins (1994) *apud* Carrieri, Junquillo e Silva (2008), a estabilidade administrativa e a perpetuidade da empresa podem advir da ideologia preservada e repassada continuamente pelos fundadores à nova geração de líderes executivos e da sua capacidade de adaptação ao ambiente.

Neste ponto, Robbins (2002) destaca a relevância de uma boa comunicação para a eficácia de qualquer grupo ou organização. A comunicação funciona como facilitadora da tomada de decisões, na medida em que oferece informações para identificação e análise de alternativas.

### **2.2.3 A contracultura**

Na opinião de Marras (2000), as organizações que mantêm vínculo direto ou indireto com culturas de outros lugares podem apresentar com maior frequência diferentes posturas. O autor esclarece que o fenômeno da contracultura ocorre quando há divergências entre um sistema de valores e outro. Isto é, surge da diversidade que pode assumir aspectos contraditórios quando se agrupam indivíduos com hábitos e crenças diferentes.

Freitas (1991) explica que essas formas de resistência e conflitos expressam brechas no sistema de poder formal, e, observa que se a cultura do grupo informal não estiver em conformidade com a do grupo formal, este pode levar a organização a uma direção oposta àquela planejada.

## **2.3 O Processo Motivacional**

### **2.3.1 Diversas teorias**

Robbins (2002) conceitua a motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar seus objetivos. Deste modo foram elaboradas várias teorias na tentativa de explicar o processo motivacional, através da identificação de necessidades comuns às pessoas.

Sobre essas teorias Bowditch e Buono (1999) ressaltam que não há interesse em propor a superioridade de uma em relação às outras. Mas que tais estudos contêm características que podem se complementar, uma vez que nenhum é abrangente o suficiente para todas as situações.

Chiavenato (2005) afirma que as teorias sobre a motivação são úteis no sentido de fornecerem ao gestor o conhecimento das necessidades humanas no ambiente de trabalho. E, a possibilidade de tentar motivar sua equipe, a fim de que esta se comporte conforme os objetivos da organização, em prol de resultados positivos para ambos (indivíduo e organização).

De acordo com o autor, a teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas. A pirâmide das necessidades proposta por Maslow é analisada a partir da base onde se encontram as mais básicas, para o topo onde estão as mais sofisticadas.

Robbins (2002) explica que a teoria de Maslow organiza as necessidades em cinco níveis: Fisiológicas, as necessidades mais básicas; Segurança, aquelas que fazem com que o indivíduo queira se proteger de danos físicos ou emocionais; Sociais, as necessidades ligadas à interação do indivíduo com outras pessoas ou com o grupo; Estima, incluem-se fatores internos e externos; Autorrealização envolve a busca pelo desenvolvimento pleno de todo o potencial intelectual do indivíduo. Assim, ao passo que uma necessidade é atendida, a próxima torna-se mais dominante.

Entretanto, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) salientam que é mais provável que as necessidades se organizem em uma hierarquia flexível e sofram variações de pessoa para pessoa conforme as circunstâncias. Sobre esse aspecto, Bowditch e Buono (1999) afirmam que embora os indivíduos tenham necessidades diferentes, às vezes podem apresentar mais de uma ao mesmo tempo. Aborda-se também a questão da cultura como fator influente, ou seja, em culturas coletivistas há uma tendência maior para as necessidades sociais e de segurança. Enquanto em culturas individualistas observa-se uma propensão maior para as de estima e autorrealização.

No entanto, existem críticas à teoria das necessidades de Maslow, como afirma Robbins (2002). Segundo ele, a teoria não oferece comprovação, na prática, de que a satisfação de uma necessidade ative um movimento em direção a outro nível. Nem que as necessidades não satisfeitas gerem a motivação.

Segundo Robbins (2002), a teoria X e Y de Douglas McGregor propõe duas visões diferentes do ser humano, sob o ponto de vista dos executivos. Na teoria X predomina o princípio de que os funcionários não gostam do trabalho, são preguiçosos e evitam a responsabilidade, assim a única forma de fazê-los mostrarem um bom desempenho é através da coação. A teoria Y parte do princípio de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, responsáveis e demonstram auto-orientação. E podem ser estimulados de forma não coercitiva.

Marras (2000) observa que a questão de ser classificado X ou Y depende, do ponto de vista do gestor. Isso significa que o ângulo de análise do indivíduo pode causar um forte impacto nos resultados organizacionais, uma vez que o modo de ser ou como o indivíduo é visto tem grande importância para os relacionamentos intrapessoais e interpessoais.

Maximiano (2007) afirma que a teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. O autor afirma que somente as condições ambientais não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho no indivíduo.

De acordo com Chiavento (2005), Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. São: fatores higiênicos (extrínsecos) e fatores motivacionais (intrínsecos). Robbins (2002) explica que, segundo essa teoria, os fatores intrínsecos são associados com a satisfação com o trabalho. Enquanto os fatores extrínsecos são relacionados com a insatisfação.

Segundo o autor, os fatores causais da satisfação no trabalho são independentes e diferentes daqueles que causam a insatisfação. Logo, se o gestor promover fatores que levam à satisfação, não significa que estará eliminando a insatisfação. Do mesmo modo, se suprimir os fatores insatisfatórios, não estará necessariamente motivando os funcionários.

Chiavenato (2005) acrescenta que para proporcionar a motivação no trabalho, o cargo deve ser planejado de forma flexível e desafiante, para incentivar e acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. Bowditch e Buono (1999) argumentam que as necessidades como as de reconhecimento, salário e responsabilidade podem funcionar igualmente como fatores de higiene e motivacionais. Entretanto, os autores reconhecem a teoria de Herzberg como uma importante colaboração para o enriquecimento de cargos, bem como para a reformulação do trabalho e o desenvolvimento de carreiras.

A teoria das expectativas de Victor Vroom traz consigo um questionamento básico sobre o que motiva um indivíduo a desempenhar suas tarefas de forma que possam contribuir para o bom desempenho da organização (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999).

De acordo com Robbins (2002), essa teoria afirma que a tendência de o indivíduo agir de determinada maneira depende da intensidade da expectativa que ele tem do resultado e do impacto que este lhe causa. Portanto, a teoria sugere que o funcionário motiva-se a fazer um esforço maior quando acredita que isso lhe trará resultados positivos como uma boa avaliação e recompensas organizacionais que atendam suas metas pessoais. Isto é, depende da percepção que o funcionário tem de sua capacidade de influenciar sua produtividade a fim de ser recompensado.

Robbins (2002) salienta que a teoria das expectativas é um modelo contingente. E, portanto, reconhece a dificuldade de se explicar a motivação de todas as pessoas da mesma forma. Entretanto, acredita que o modelo pode ser mais válido para prever comportamentos em situações nas quais os indivíduos percebam claramente as relações entre esforço e

desempenho, e, desempenho e recompensa. E, neste caso, é preciso que o gestor tenha habilidade para identificar as expectativas dos funcionários e criar um ambiente propício à motivação.

Marras (2000) aborda o trabalho de Skinner como um conceito importante no reforço do comportamento do trabalhador. De acordo com esse conceito, se o funcionário é recompensado pelo bom desempenho, terá uma tendência a repetir o mesmo comportamento a fim de obter novas recompensas.

A respeito dessa teoria Bowditch e Buono (1999) esclarecem que o bom desempenho, quando suficientemente reforçado, leva à satisfação. Contudo, ressaltam que as características principais das aplicações de modificação do comportamento organizacional devem ser: o foco no comportamento em si e não nos valores do indivíduo, a intenção expressa de melhorar a organização através da satisfação dos funcionários e a ligação entre as condições antecedentes a determinado comportamento e suas respectivas consequências. Para esses autores a organização terá vantagens se o gestor souber: oferecer recompensas que os indivíduos realmente desejam, explicitar a relação entre a recompensa e o comportamento desejado.

Segundo Chiavenato (2000), a teoria da equidade considera a organização como um sistema de contribuições e recompensas. Essa teoria avalia a contribuição dos indivíduos em relação ao que recebem como recompensa da organização em que trabalham. O autor explica que os funcionários comparam seu esforço e recompensa com o esforço e recompensa dos outros em situação semelhante. A partir dessa comparação escolhem uma das alternativas de comportamento. Mudar sua contribuição, a recompensa, os pontos de comparação, ou a própria situação, transferindo-se de cargo ou demitindo-se.

Sobre a relação de inequidade, Robbins (2002) acrescenta que as pessoas mostram-se mais tolerantes com o superpagamento do que com o subpagamento. E observa que a teoria da equidade não funciona bem quando aplicada à pequena parcela de indivíduos que não têm interesse em se manter na relação de igualdade. Ou seja, aqueles que preferem ficar abaixo do ponto de referência.

#### **2.4 Interesses pessoais *versus* interesses organizacionais**

Marras (2000) alerta para o fato de que o funcionário e a organização têm interesses divergentes e até mesmo antagônicos. Ou seja, enquanto o empregado espera receber da empresa o máximo possível pela realização do seu trabalho, a empresa quer fazer cumprir seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade.

Segundo Chiavenato (2005), nem sempre é possível o alcance de objetivos organizacionais e individuais concomitantemente. E, às vezes, o alcance de um significa a desistência de outro. Caso isto não ocorra, os indivíduos perdem o interesse em permanecer e contribuir. Desta forma é preciso que a organização esclareça bem os limites entre direitos e deveres de cada um, a fim de evitar o surgimento de expectativas desnecessárias, que poderão colocar em risco a relação de trabalho entre ambos.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), a complexa relação das pessoas que compõem a organização, com a obtenção de resultados, depende da valorização recíproca. Isso significa que a empresa precisa reconhecer a importância do funcionário para a consecução de seus resultados, para que ele se empenhe em prol da organização.

Conforme Maciel e Silva (2008), autores como Davel e Vergara (2001) são contrários à ideia de instrumentalizar o indivíduo através da gestão de pessoas. Tal posicionamento se deve ao fato de que os autores reconhecem a complexidade das dimensões subjetivas envolvidas no relacionamento humano no ambiente de trabalho. Eles veem nessas relações a possibilidade de se compor um diferencial. Portanto, afirmam que ao invés de tentar eliminar a heterogeneidade, a organização deve aproveitá-la fazendo a mediação das diferenças. Uma vez que os indivíduos reagem de forma diferente e seu comportamento não pode ser absolutamente previsível ou controlável.

Tamayo e Paschoal (2003) acrescentam as críticas de Katzell e Thompson (1999) sobre os programas ou estratégias utilizados para estimular os funcionários nas organizações. Segundo os autores, mesmo as teorias que evidenciam os motivos pessoais possuem limitações. Porque partem do pressuposto da adaptação do indivíduo ao ambiente laboral, não considerando suas motivações individuais.

Carrieri, Junquillo e Silva (2008) complementam afirmando que as intenções das políticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela organização integram-se aos significados e conhecimentos preexistentes no indivíduo, fazendo com que o mesmo reorganize internamente sua compreensão da realidade. E isso cria obstáculos à internalização ou eliminação de valores. O autor sugere que as políticas de Recursos Humanos sejam contextualizadas de forma que permitam a participação do funcionário em sua formulação, considerando a diversidade cultural dos mesmos.

Tamayo e Paschoal (2003) concordam argumentando que além das demandas explícitas da organização, existem expectativas implícitas quanto a comportamentos espontâneos do funcionário. Os autores explicam que, de um modo geral, esses comportamentos referem-se aos atos extrapapéis como, por exemplo, a cidadania

organizacional. Segundo Milkovich e Boudreu (2000), mesmo contratos explícitos e formais dependem de entendimentos implícitos para funcionarem na prática organizacional.

## **2.5 A influência da Motivação no desempenho do funcionário**

Conforme Chiavenato (2005), a motivação pode ser influenciada por fontes externas ou pelo próprio trabalho do indivíduo. Conforme Katzell e Tompson (1990) *apud* Tamayo e Paschoal (2003), apesar dos progressos obtidos no entendimento da motivação no trabalho, ainda há um longo caminho a percorrer, particularmente na aplicação prática do conceito. Segundo os autores as teorias focam apenas nos determinantes ambientais das atitudes e do comportamento, em detrimento dos interesses do indivíduo.

Para Tamayo e Paschoal (2003), a questão da motivação encontra-se no contexto interativo entre os interesses da organização e dos funcionários. Os autores afirmam que as demandas dos indivíduos no ambiente de trabalho referem-se a serem tratados com respeito, encontrarem oportunidades de desenvolvimento e de satisfação de suas necessidades, por meio do próprio trabalho.

Em consonância com essa afirmativa, Carrieri, Junquillo e Silva (2008) afirmam que as transformações ocorridas no cenário mundial nos últimos tempos tornaram o local de trabalho um palco de conflitos como: baixo comprometimento, rotatividade de pessoal, queda de produtividade e absenteísmo. Em sua opinião, a sobrevivência das empresas depende da adoção de modelos relacionados ao paradigma holístico para que se possa restabelecer a confiança e o respeito mútuo.

Através da afirmativa de Katzell e Tompson (1990), Tamayo e Paschoal (2003) explicam que, na prática, as teorias endógenas que estudam a motivação do funcionário servem como embasamento teórico. Enquanto as exógenas fornecem elementos para a definição dos programas de motivação. Desta forma, é importante harmonizar as ações organizacionais com as metas dos funcionários.

Tamayo e Paschoal (2003) esclarecem que a estrutura motivacional de um indivíduo é composta pelo conjunto de metas que dinamizam seu comportamento e pelas relações existentes entre essas motivações, constituindo a base para a elaboração do perfil motivacional. Pois, a partir da identificação do perfil motivacional e da participação do indivíduo na elaboração do programa, a organização pode obter resultados positivos na motivação dos funcionários. Uma vez que estes são influenciados também por elementos externos.

## 2.6 METODOLOGIA

Vergara (2000) explica que a pesquisa aplicada tem como característica uma finalidade prática, assim sendo, optou-se por esta visto que o estudo teve como objetivo o diagnóstico, a análise e a descrição do fenômeno motivacional na Instituição Particular de Ensino  $\beta$ . A partir do qual se procurou identificar os elementos mais relevantes que causam a motivação ou desmotivação dos funcionários em seu ambiente de trabalho. Bem como verificar se há relação entre a motivação dos mesmos e o sucesso da organização no que tange a excelência na prestação de serviços.

Para alcançar tais objetivos foi utilizada a pesquisa diagnóstica. Porque segundo Roesch (1999), é a mais adequada quando se busca a compreensão da situação de determinada área ou setor da empresa, identificando fenômenos e suas prováveis causas.

Quanto à abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa, por se tratar de um método, segundo Roesch (1999), ideal para descrever a interação de certas variáveis e o entendimento do comportamento humano. De acordo com a mesma autora para questões atitudinais não há uma resposta certa. Oppenheim (1993 apud Roesch, 1999) explica que tais questões lidam com aspectos do estado mental do respondente, por isso são difíceis de verificar e produzem resultados menos confiáveis. Os autores recomendam que quando se tratar de questões atitudinais, como a sondagem sobre a satisfação no emprego, se utilizem-se escalas como a de *Likert*.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa explicativa tem como foco principal a identificação de fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. E visto que o objetivo do presente estudo é a identificação de relações entre a motivação dos funcionários e o sucesso da organização, no tocante à excelência na prestação de serviços, \_ características estas da pesquisa descritiva, \_ conforme explicação de Roesch (1999), mostrou-se então oportuna sua utilização a fim de identificar, descrever e analisar a população e o fenômeno motivacional na organização  $\beta$ .

### 2.6.1 Procedimentos Técnicos

Foi realizada a pesquisa bibliográfica para a elaboração do referencial teórico, assim como para orientar os procedimentos metodológicos envolvidos no presente estudo: coleta,

análise de dados e apresentação de resultados da pesquisa. Segundo Gil (2002) a pesquisa bibliográfica tem seu embasamento principal em livros e artigos científicos.

Tendo-se em vista as características e objetivos do presente estudo tornou-se indispensável para sua realização a pesquisa de levantamento. Gil (2002) explica que tal pesquisa é ideal quando se deseja conhecer o comportamento das pessoas em determinada situação, e, portanto, precisa-se interrogá-las diretamente.

O mesmo autor afirma que o estudo de caso é o delineamento mais adequado para investigar um fenômeno dentro de seu contexto real, a presente pesquisa enquadra-se no estudo de caso, a partir do momento em que se pretendeu identificar variáveis causais da motivação dos funcionários da organização  $\beta$  em seu ambiente de trabalho especificamente.

De acordo com Gil (2002) devido à dificuldade de se recolher informações de uma população inteira, pode optar-se pela seleção de uma amostra representativa do universo para a realização da pesquisa. Entretanto, o presente estudo foi realizado através do censo devido ao tamanho da população representativa da organização  $\beta$ . O espaço amostral da organização  $\beta$  é composto por 35 (trinta e cinco) funcionários distribuídos em dois turnos de trabalho (manhã e tarde). Contudo, a autora encontrou resistências por parte de 11 (onze) integrantes do público alvo em responder a pesquisa, e a população teve sua representatividade através dos 24 (vinte e quatro) respondentes.

O instrumento usado para a coleta de dados foi o questionário, adaptado de Silva (2001), contendo 19 (dezenove) questões fechadas e 2 (duas) abertas. Conforme explica Roesch (1999), tal instrumento pode conter questões abertas, fechadas e/ou combinadas. O questionário foi aplicado a todos os funcionários da organização  $\beta$ . No entanto, 20,8% dos respondentes se omitiram.

A opção pelo questionário justifica-se pelo fato de que a autora conhece bem a população pesquisada, e, portanto, poderia identificar os indivíduos. Uma vez que lhes presta serviços ocasionalmente. E também por se tratar de questões referentes a atitudes e opiniões dos respondentes. Logo, a pesquisa poderia se tornar tendenciosa caso fosse utilizada outra abordagem dos mesmos. Conforme explica Roesch (1999), embasada nos conhecimentos de Oppenheim (1993), é melhor utilizar escalas quando a questão se refere a atitudes dos pesquisados. Porque, atitudes ou crenças são mais complexas do que uma questão de fato.

Para as questões fechadas foi utilizada a escala de *Likert* para a classificação das respostas. Visto que, segundo Malhotra (2001), esse tipo de escala é de fácil aplicação e entendimento por parte dos entrevistados. Os métodos utilizados para a tabulação e análise dos dados foram: a estatística descritiva, a análise de conteúdo e a distribuição de frequência.

A análise de conteúdo, de acordo com Roesch (1999), busca inferências válidas a partir da análise textual, na qual se busca classificar palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo. A estatística descritiva mostra o perfil da população através de dados como sexo, faixa etária, escolaridade e preferências pessoais (Gil, 2002). E a distribuição de frequência objetiva a contagem do número de respostas, a associação de valores às variáveis envolvidas e posterior expressão dessas contagens em termos percentuais, explica Malhotra (2001).

O tratamento dos dados foi feito através de tabulação, por meio do *Software Excel*, na qual se obteve os valores percentuais, e, posterior exposição em gráficos de setor e de frequência para viabilizar a análise; para a questão aberta foi utilizada a análise de conteúdo, na qual se consideram as palavras e expressões mais usadas pelos respondentes, conforme instruções da orientadora da pesquisa, baseada na metodologia de Roesch (1999).

## **2.7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

### **2.7.1 Perfil da População de Pesquisa**

Diante do objetivo de identificar elementos motivadores e/ou desmotivadores dos funcionários no ambiente de trabalho, foi realizado o presente estudo na Organização  $\beta$ . Para tal intento, definiu-se como população de pesquisa os 35 (trinta e cinco) funcionários da organização, aos quais aplicou-se um questionário.

Esse instrumento, característico da pesquisa quantitativa, possibilita a aplicação mais rápida e eficaz, minimizando a complexidade inerente a questões atitudinais (Roesch, 1999). Deste modo, sua utilização tornou-se ideal para evitar que a pesquisa se tornasse tendenciosa, podendo comprometer a validade do trabalho científico. Uma vez que a autora conhece a população de pesquisa, visto que lhe presta serviços ocasionalmente.

Dos referidos funcionários 31,4% omitiram-se ao questionário, restringindo a população a 65,7% dos mesmos. Deste modo, as inferências do presente estudo foram obtidas através dos respondentes. A omissão gerou margens para outras deduções apresentadas no decorrer desta análise.

A população pesquisada é composta por professores e funcionários, visto que se trata de uma instituição particular de ensino. Na distribuição por sexo observou-se que a maioria dos funcionários é de mulheres, conforme o Gráfico 1.

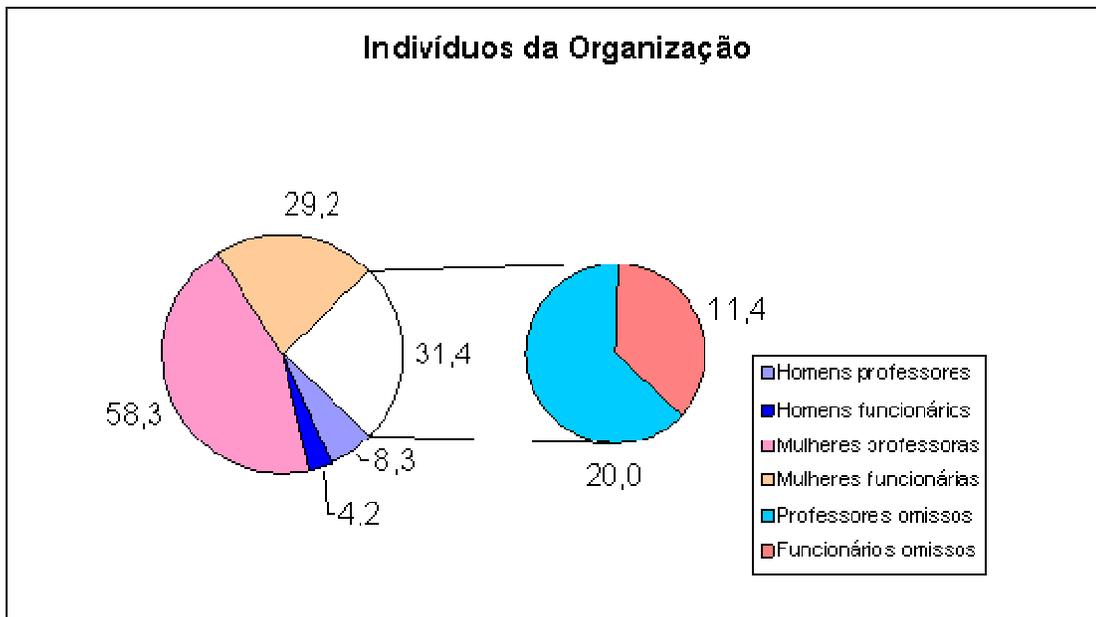


Gráfico 1 – Representação da população

Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 2 mostra a distribuição etária dos indivíduos questionados. A classificação etária compreende a faixa entre 20 e 50 anos, com predominância de indivíduos entre 30 e 40 anos. De onde se pode inferir que se trata de um público jovem adulto, economicamente ativo e tem em média 10 anos de profissão. Logo, pode haver semelhanças entre suas preferências.

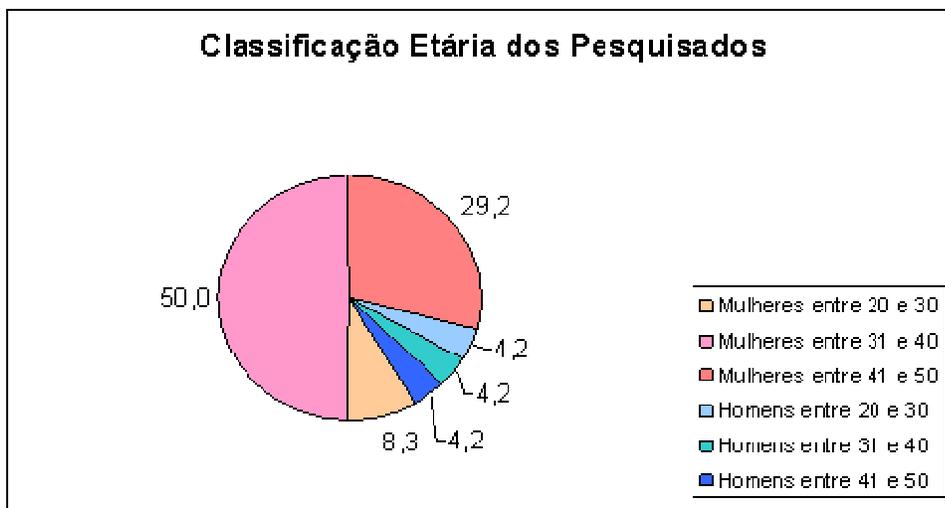


Gráfico 2 – Classificação Etária

Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere à escolaridade dos funcionários, observou-se que esta se divide entre o Ensino Fundamental e o Ensino Superior, sendo 12,5% para o primeiro e 87,5% para o

segundo. Constatou-se através de informações da diretora geral que apenas os funcionários dos serviços gerais têm o 1º Grau, correspondem a: 4,2% e são homens, e, 12,5% e são mulheres; totalizando 16,7%. Enquanto os professores e funcionários do setor administrativo têm o 3º Grau completo. Sendo que 8,3% são homens\_ professores\_ e 70% são mulheres\_ professoras e funcionárias como pode ser visualizado no Gráfico 3.

Deste modo pode-se inferir que há uma discrepância entre os níveis de escolaridade, entretanto, atenuada pelo percentual majoritário de indivíduos com ensino superior.

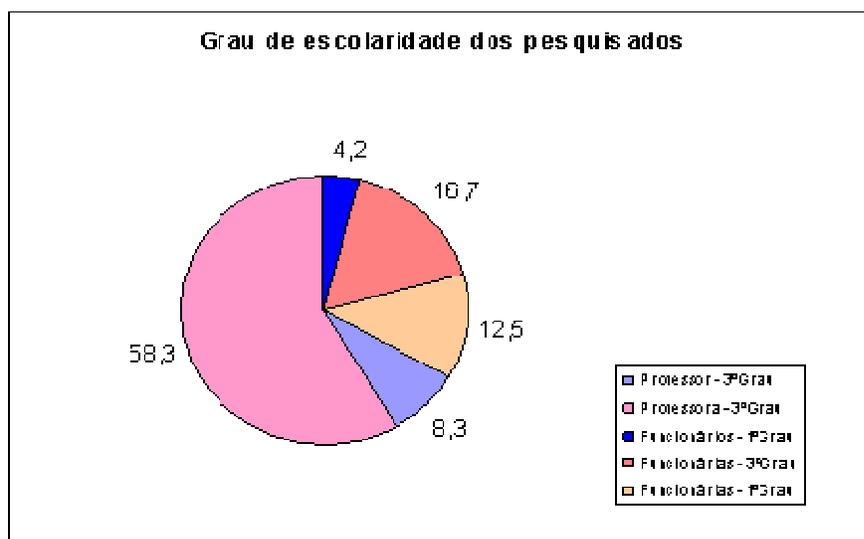


Gráfico 3 – Escolaridade  
Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito à aplicação dos questionários, observou-se uma resistência considerável por parte do público-alvo da pesquisa em responder. Deste modo, os primeiros 16 (dezesesseis) foram autopreenchidos e os 8 (oito) seguintes foram administrados pela pesquisadora, mediante argumentação sobre a relevância da participação de toda a população. Entretanto, os 11 (onze) restantes recusaram-se a responder, alegando a possibilidade de identificação ou simplesmente se omitindo.

Diante da evasiva dos funcionários e professores, a autora optou por não insistir e analisar somente os 24 (vinte e quatro) questionários. Caso contrário, a pesquisa poderia tornar-se tendenciosa, desvinculando-se da validade do trabalho científico. Visto que poderia conter respostas que não seriam a expressão da realidade estudada.

### 2.7.2 Preferências dos pesquisados por atividades extracurriculares

Os indivíduos foram questionados sobre quais atividades gostariam que a organização desenvolvesse com eles. Foram sugeridas cinco atividades e os resultados dessa questão podem ser vistos nos Gráficos 4 e 5.

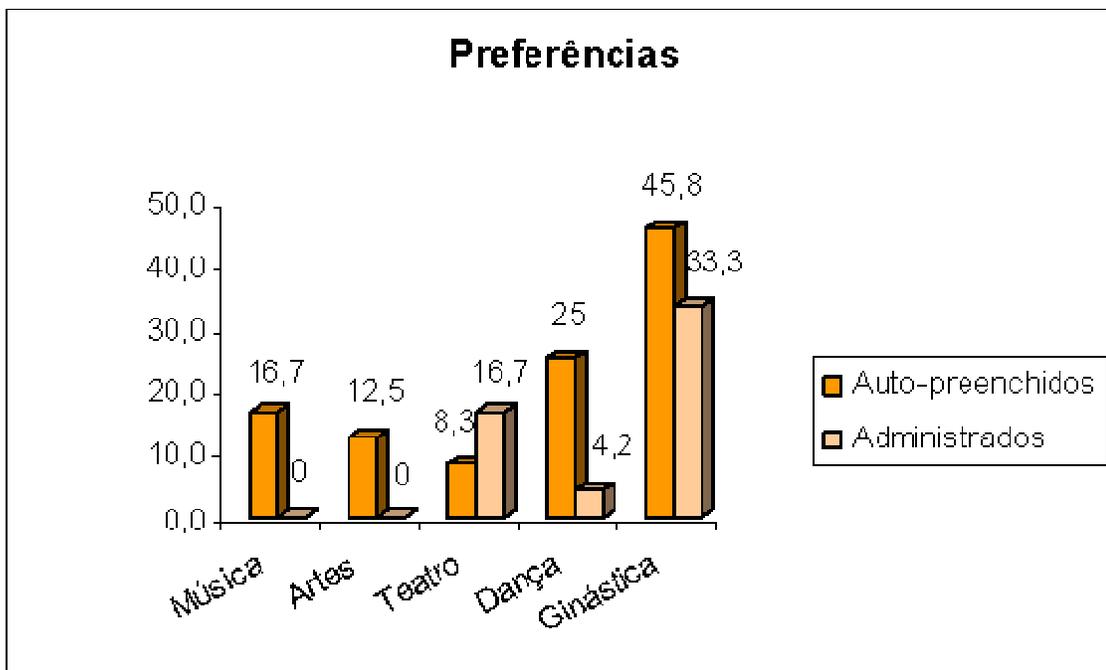


Gráfico 4 – Preferências por atividades  
Fonte: Elaborado pela autora

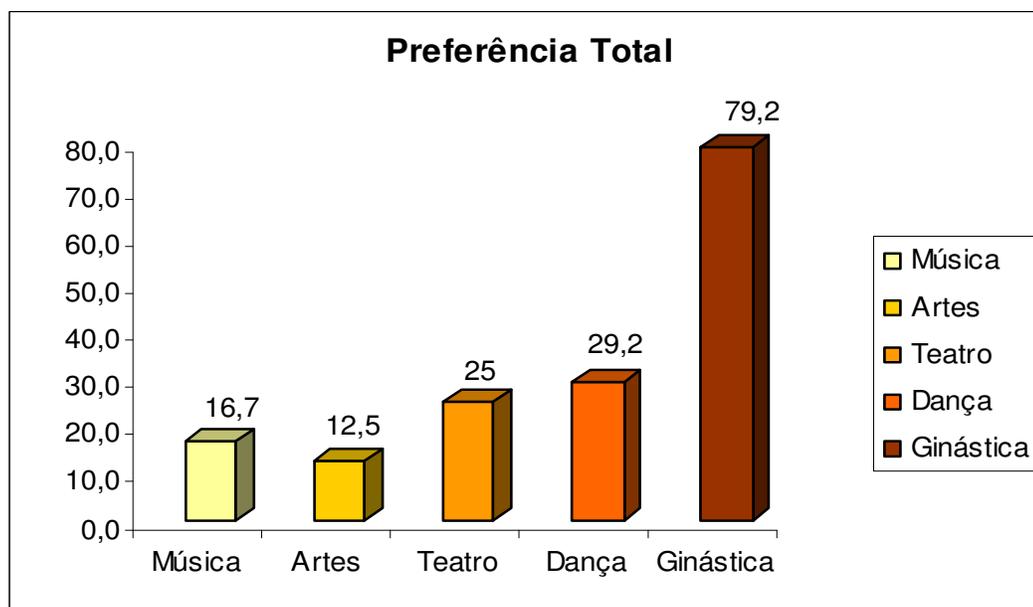


Gráfico 5 – Preferências dos questionados  
Fonte: Elaborado pela autora

Observou-se um interesse significativo por ginástica. O que pode representar maior preocupação com a saúde por parte dos funcionários. Uma vez que, tanto os professores, quanto os funcionários do setor administrativo e serviços gerais, em suas atividades cotidianas, praticam movimentos repetitivos que podem causar lesões. E a ginástica laboral pode ser uma forma de prevenção.

Observou-se ainda que manifestações artísticas como dança e teatro tiveram boa representatividade. Diante disso, pode-se inferir que atividades físicas consideradas aeróbicas, acompanhadas de música e apresentações teatrais ocasionais podem ter receptividade entre os mesmos.

### **2.7.3 Análise dos comentários abertos sobre o trabalho na Organização $\beta$**

O instrumento de pesquisa ofereceu espaço para comentários positivos e/ou negativos sobre o trabalho. Porém apenas 20,8% dos questionários os apresentaram, destacando-se nessa questão as expressões: gostar do trabalho, salário insatisfatório, relacionamento nem sempre fácil, liberdade de falar restrita, oportunidade de acumular experiência.

A análise dessa questão levou a autora a duas possibilidades de inferência. A primeira se refere ao percentual de respondentes que comentaram sobre o trabalho. Devido ao pequeno grupo que se manifestou, pode-se inferir que entre os respondentes pode ter havido resistência, devido ao receio de serem identificados. Visto que a pesquisadora conhece a população, uma vez que presta serviços ocasionalmente à organização.

A segunda diz respeito às expressões contidas nas respostas. Os funcionários demonstraram gostar do trabalho em si, vislumbrando a oportunidade de acumular conhecimento e experiência profissional através dele. Entretanto, demonstraram insatisfação com a remuneração e com o relacionamento. Podendo este, estar comprometido pela restrição à liberdade de falar. Houve ainda, uma manifesta preocupação quanto à estabilidade no emprego.

Tais observações puderam ser corroboradas através das Teorias de Maslow e Herzberg que afirmam, respectivamente, que os indivíduos possuem necessidades diferentes e que atribuem a satisfação, ou não, a fatores intrínsecos ou extrínsecos ao trabalho. Deste modo, tornou-se possível identificar o trabalho em si e a oportunidade de acumular experiência como elementos motivadores. Bem como, as dificuldades de relacionamento e comunicação podem ser desmotivadores para os funcionários.

### 2.7.4 Tratamento e Análise dos dados das questões fechadas

O instrumento de pesquisa conteve 18 questões fechadas, para as quais utilizou-se a escala de *Likert*, pontuada de 1 a 5, com as seguintes opções: DISCORDO TOTALMENTE, DISCORDO EM GRANDE PARTE, NEM CONCORDO NEM DISCORDO, CONCORDO EM PARTE e CONCORDO PLENAMENTE. As questões foram tabuladas e organizadas em tabelas de distribuição de frequência, através do *Software Excel*, dando origem às frequências absoluta e relativa, como pode ser visto nos Gráficos 6 e 7.

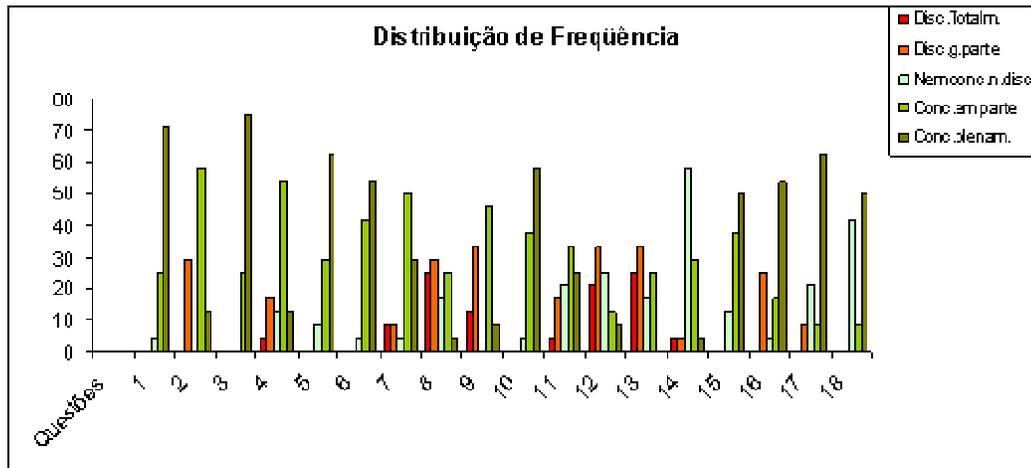


Gráfico 6 - Distribuição de Frequência absoluta  
 Fonte: Elaborado pela autora

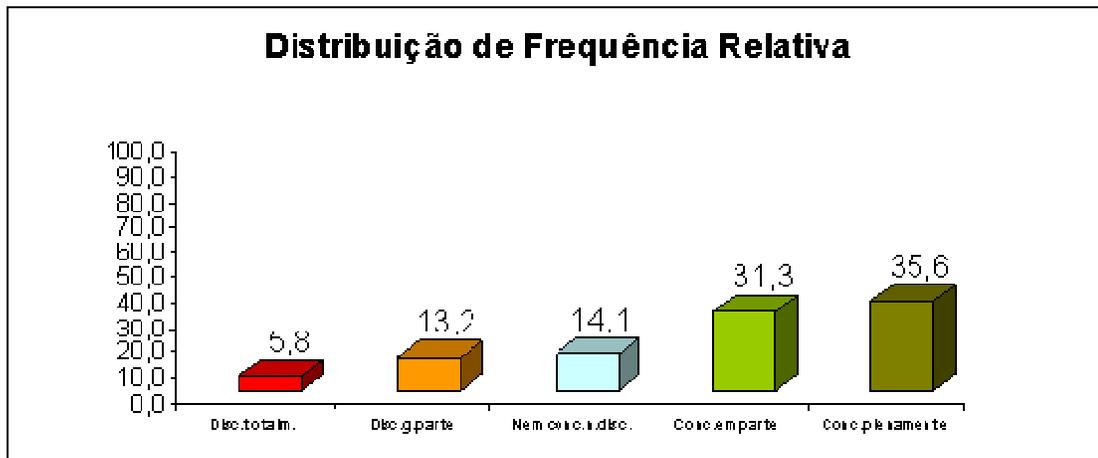


Gráfico 7 – Frequência Relativa  
 Fonte: Elaborado pela autora

O Gráfico 7 apresenta as frequências relativas às opiniões dos indivíduos sobre o trabalho e o ambiente na organização  $\beta$ . Foram observados percentuais consideráveis nas alternativas extremas: CONCORDO PLENAMENTE e DISCORDO TOTALMENTE, correspondendo a 35,6% e 5,8% respectivamente. Deste modo, tornou-se relevante considerá-

los na análise, para que essa se mantivesse fiel à realidade, conforme aconselha Malhotra (2001). A utilização dos extremos pelo público-alvo da pesquisa suscita a inferência de que o mesmo respondeu seriamente, expressando suas atitudes e opiniões verdadeiras.

As opções mais utilizadas nas respostas foram: NEM CONCORDO NEM DISCORDO, CONCORDO EM PARTE e CONCORDO PLENAMENTE, correspondendo aos respectivos percentuais: 14,1%, 31,3% e 35,6%. Diante do exposto, pode se inferir, de um modo geral, que há uma tendência favorável nas opiniões dos indivíduos a respeito da organização. No entanto, os percentuais representativos dos indivíduos que se mostraram contrários ou neutros nas afirmativas foram consideráveis, e, portanto, analisados através da frequência absoluta.

Contudo, entre os questionários autopreenchidos e administrados, observou-se uma diferença no posicionamento dos indivíduos. Em relação aos primeiros questionários, houve um aumento no percentual de discordância total de 2,5%, na discordância em parte de 6,2%, na concordância em parte de 2,1%, uma redução de 10,8% na concordância plena e de 0,4% na neutralidade. Desta forma, surge a inferência de que os respondentes, provavelmente, se sentiram mais à vontade para responder quando os questionários foram aplicados de forma isolada dos demais indivíduos.

Tal inferência pode ser corroborada pelos comentários abertos sobre a restrição à liberdade de falar e a dificuldade de relacionamento, demonstrando que esses aspectos podem constituir elementos desmotivadores para os funcionários da organização.

Diante da afirmativa relacionada ao trabalho que os indivíduos realizam na organização, observou-se um posicionamento positivo, uma vez que as opções utilizadas para resposta foram em maioria concordâncias: parcial de 25%, plena de 70,8%, neutralidade de 4,2% e não houve discordâncias. Pode se inferir com base na Teoria de Herzberg, que o trabalho em si constitui realmente um fator motivador para os indivíduos da organização  $\beta$ .

Em relação à liberdade de expressão e à cordialidade, embora a maioria tenha concordado em parte 58,3% e 12,5% plenamente, evidenciou-se uma tendência para a discordância de 29,2%, consoante com os comentários abertos, que afirmaram haver restrições à comunicação. Assim, pode se identificar a restrição à liberdade de falar e o relacionamento interpessoal como possíveis fatores desmotivadores. Pois, conforme Bowditch e Buono (1999), as necessidades de reconhecimento podem funcionar igualmente como fatores motivacionais e higiênicos, dependendo do conjunto de valores aceitos pelos indivíduos. Portanto, esses são pontos relevantes a serem considerados pela organização.

Sobre a busca por conhecimento e aplicação dos mesmos ao seu trabalho, os indivíduos se mostraram receptivos, uma vez que a frequência absoluta foi distribuída entre as concordâncias: parcial 25% e plena 75%. De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), os funcionários precisam vislumbrar, na organização, a possibilidade de alcançar suas metas. Logo, pode se inferir que a oportunidade de acumular experiência e conhecimentos, inclusive através do trabalho, pode representar elementos motivadores para os funcionários, visto que tais expectativas foram também expressas no espaço aberto para comentários (positivos ou negativos) no instrumento de pesquisa.

Quanto à compatibilidade de interesses pessoais e as tarefas realizadas, observou-se uma divergência de opiniões dos indivíduos, uma vez que os percentuais de discordância foram: total de 4,2% e parcial 16,7%; a neutralidade e a concordância plena, iguais, de 12,5% e uma tendência acentuada para a concordância parcial correspondente a 54,2%. Neste ponto, surge a inferência de que não há um consenso sobre tal afirmativa, corroborando a explicação de Chanlat (1999) *apud* Maciel e Silva (2008), de que o comportamento humano não pode ser absolutamente previsível ou controlável. Mesmo que tais indivíduos compartilhem padrões de comportamento preestabelecidos, como acontece no ambiente de trabalho. Desta forma, as tarefas podem ser motivadoras ou desmotivadoras dependendo da expectativa que os funcionários têm a respeito delas.

No que se refere ao investimento no desenvolvimento pessoal, através de cursos em outras instituições, os respondentes demonstraram um interesse significativo, que corresponde a 91,7% de concordâncias e 8,3% de neutralidade. De acordo com Dutra (2006), as transformações tecnológicas no ambiente externo afetam profundamente as expectativas das pessoas a respeito do seu trabalho. Desta forma, as oportunidades de adquirir novos conhecimentos e habilidades técnicas podem ser identificadas como elementos motivadores para os funcionários da organização como um todo.

Ainda sobre habilidades técnicas e a oportunidade de aplicá-las ao trabalho, os indivíduos adotaram um posicionamento positivo, dado o percentual representativo das concordâncias parcial de 41,7% e plena 54,2% e neutralidade de 4,2%. Consoante com a afirmativa de Dutra (2006), de que no atual contexto organizacional, a pessoa passa a ser um agente do processo e do seu próprio desenvolvimento profissional, inferiu-se a partir dessa questão que a oportunidade de aplicação das habilidades técnicas é igualmente relevante para os funcionários, constituindo um fator motivacional a ser apreciado pela organização.

Quanto à satisfação, em relação às condições físicas do ambiente de trabalho (temperatura ambiente, nível de ruído, mobiliário etc.), observou-se: concordância parcial de

50%, 29,2% concordam plenamente, 16,6% discordam e 4,2% se mostraram neutros. Essa opinião foi confirmada por comentários abertos no instrumento de pesquisa. Retomando a Teoria de Herzberg, de acordo com Robbins (2002), identificaram-se os fatores extrínsecos como insatisfacentes, no ambiente de trabalho da organização  $\beta$ .

Sobre a remuneração, verificou-se um percentual considerável de discordância correspondente a 54,2%, de neutralidade 16,7%, e, concordância parcial de 25% e plena 4,2%. Considerando a questão à luz das teorias estudadas, inferiu-se que a remuneração é uma necessidade básica, que, na medida em que o indivíduo ascende profissionalmente, se torna também crescente, devido aos novos padrões de expectativas. Logo, é um relevante fator motivador ou desmotivador, de acordo com o que cada indivíduo espera da organização.

Nas relações entre colegas de trabalho, embora houvesse concordância 54,1%, identificaram-se dificuldades, corroboradas pelos percentuais de discordâncias de 45,8% e pelas afirmativas na questão aberta para comentários (positivos ou negativos). Tais dificuldades podem representar elementos desmotivadores, visto que, segundo Chiavenato (2005), as necessidades sociais incluem o relacionamento interpessoal, através do qual surgem sentimentos como amizade e aceitação no grupo de trabalho.

Quanto à supervisão, a forma de gerenciamento e as informações sobre as metas da organização, os respondentes demonstraram concordar plenamente 58,3% ou em parte 37,5%. E, um percentual pouco significativo, 4,2%, representou a neutralidade em torno do assunto. Conforme Marras (2000), o objetivo da Administração Estratégica de Recursos Humanos é criar diretrizes e difundi-las ao longo da estrutura organizacional, a fim de auferir resultados a partir do melhor desempenho humano. Assim sendo, surge a inferência de que a disseminação das informações sobre as metas gerenciais ao longo da organização pode constituir um elemento motivador para os indivíduos pesquisados.

Em relação às políticas de Recursos Humanos adotadas pela organização e às expectativas dos funcionários, observou-se uma distribuição de opiniões discrepantes, uma vez que os percentuais foram divididos em: discordância 20,9%, neutralidade 20,8%, com uma projeção maior nas concordâncias parcial e plena de 33,3% e 25% respectivamente. De acordo com Carrieri, Junquillo e Silva (2008), o modelo tradicional de gestão não foi capaz de solucionar ou minimizar a divergência de interesses entre os funcionários e as organizações. E, como consequências, aparecem conflitos como: o baixo comprometimento, a rotatividade, a queda de produtividade e o absenteísmo.

Isso significa que as políticas de RH podem constituir um relevante elemento motivacional para os funcionários da organização  $\beta$ , a partir do momento em que os mesmos

tenham atendidas as suas expectativas. Pois, de acordo com Chiavenato (2005), as expectativas se referem aos objetivos individuais e à intensidade com que o funcionário busca a sua realização.

Sobre a estabilidade e a permanência na organização, verificou-se uma tendência acentuada para a discordância de 54,1%, enquanto 20,8% concordaram e 25% das respostas foram neutras. Esta insegurança pode ser identificada como elemento desmotivador, porque, conforme explica Chiavenato (2005), se os indivíduos não veem na organização a possibilidade de alcançarem suas metas pessoais, perdem o interesse em permanecer e contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Quanto às atividades de lazer desenvolvidas atualmente pela organização, os respondentes demonstraram discordância correspondente a 58,3%, contra 16,7% de neutralidade e 25% de concordância parcial. De acordo com informações da própria direção geral, não existem programas de lazer específicos para os funcionários, embora a organização promova eventos, ocasionalmente, envolvendo todos os membros. Desta forma, pode se identificar a falta de programas de lazer ou culturais específicos para os funcionários como elementos desmotivadores.

Verificou-se um percentual de 58,3% neutralidade na questão referente ao convívio social dos indivíduos fora do ambiente de trabalho. Entretanto, houve percentuais consideráveis de concordância 33,4% e 8,4% de discordância, o que significa que há uma predisposição para a formação de grupos informais. Segundo Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999), a cultura organizacional é o sistema de valores compartilhados que orienta o comportamento humano. E, dentro da organização, esses valores tornam-se pontos fortes ou fracos, dependendo da forma com que os indivíduos relacionam-se em seus grupos formais e informais. Assim sendo, a convivência social dos indivíduos, dentro e fora da organização, pode ser um fator motivacional ou não de acordo com a forma que é estimulada.

Ainda sobre a convivência, os respondentes mostraram-se receptivos quanto a eventos sócio-culturais promovidos pela organização. Então, pode se inferir, a partir dos percentuais de concordância (87,5%), que a organização de eventos pela instituição é um elemento motivador, uma vez que a neutralidade referente a essa questão ficou em 12,5% e não houve discordância.

Corroborando a questão do crescimento pessoal e profissional, as questões que abordaram o desenvolvimento de outras habilidades e o contato com atividades artísticas obtiveram elevados índices de concordância correspondentes a 70,9%, embora alguns indivíduos se colocassem em posição de neutralidade (4,2%) e discordassem em grande parte

(25%). Neste contexto inferiu-se que a possibilidade de desenvolver e exercitar habilidades artísticas, são fatores motivacionais para o público de pesquisa.

Sobre o gosto por artes e pelo contato com artistas, os respondentes demonstraram concordância em 70,8% das respostas, neutralidade em 20,8% e discordância parcial em 8,3% das mesmas. Assim pode se inferir que a inserção de tais atividades e profissionais ligados à arte, na organização, podem ser motivadores para os indivíduos. Pois, de acordo com as teorias motivacionais, os indivíduos possuem necessidades de nível intelectual que visam ao desenvolvimento pleno de suas capacidades (Robbins, 2002).

Quanto a sentir-se bem por trabalhar em uma organização que valorize as manifestações artísticas observou-se uma divisão entre a concordância e a neutralidade correspondendo a 58,3% e 41,7% respectivamente. Essa divisão de opiniões provavelmente se deve ao fato de que os indivíduos apreciam as atividades desenvolvidas com os alunos, mas gostariam que fossem desenvolvidas atividades específicas para eles. Neste ponto identificou-se mais um relevante elemento motivador dos funcionários, corroborado novamente pelas pela afirmativa de Shermerhorn, Hunt e Osborn (1999), de que os indivíduos têm uma tendência maior para se motivarem através de determinada necessidade, de acordo com sua formação cultural.

### **2.7.5 A contribuição do diagnóstico para a Organização $\beta$**

Este tópico apresenta uma apreciação dos resultados apurados na análise de dados e procura evidenciar como o diagnóstico pode ser útil para a empresa pesquisada do ponto de vista gerencial.

A partir da identificação de que o trabalho em si é um fator motivacional relevante para os funcionários da organização, pode-se fazer deste uma estratégia gerencial. Consoante com a opinião de Marras (2000), de que é necessário adotar atitudes pró-ativas, considerando a importância do componente humano e investindo em planejamentos e políticas que visem sua valorização e, conseqüentemente, impulse a organização através do potencial intelectual que a compõe.

O diagnóstico das dificuldades de relacionamento e das restrições às formas de expressar opiniões, como desmotivadores, pode contribuir uma vez que, segundo Chiavenato (2005), as pessoas constituem a base da excelência empresarial. E tais dificuldades, podem evidenciar o fenômeno da contracultura, que, na definição de Marras (2000), é uma forma dos grupos manifestarem insatisfação com os valores tradicionais, buscando inovação.

Através da observação de que a oportunidade de adquirir experiência, conhecimentos técnicos e novas habilidades representam elementos motivadores para os indivíduos, a organização pode direcionar seu planejamento estratégico, para propiciar o aprendizado. Consoante com a opinião de Dutra (2006) de que o processo de aprendizagem acontece na medida em que a organização oferece meios para que os funcionários compreendam o contexto no qual estão inseridos e sua relação interativa com o mesmo.

A divergência de opiniões a respeito da compatibilidade entre as tarefas desempenhadas pelos indivíduos e seus interesses, evidencia a relevância de se promover a criatividade, a inovação e a experimentação para desenvolver e aperfeiçoar suas competências. Segundo Chiavenato (2005), não basta conquistar talentos para a organização, é preciso oferecer oportunidades para que eles possam utilizar plenamente suas competências.

As inferências sobre a importância das condições físicas do ambiente de trabalho são úteis para a organização, no sentido de identificar fatores insatisfacientes para os indivíduos. Conforme esclarece Robbins (2002), a eliminação dos fatores higiênicos desmotivadores dos funcionários não significa que estes ficarão motivados. Entretanto, evita-se a insatisfação, que pode prejudicar o desempenho dos mesmos, visto que entre as necessidades mais básicas do ser humano, estão as físicas, relacionadas ao conforto no ambiente laboral.

Diante da observação de que a falta de programas de lazer específicos para os funcionários constitui elemento desmotivador, a organização pode identificar a necessidade de criar tais oportunidades de entretenimento e conseqüentemente de convivência social. Como explicam Tamayo e Paschoal (2003), o primeiro passo para se desenvolver um programa motivacional é a identificação daquilo que é relevante para os indivíduos. E a utilização de elementos exógenos pode funcionar bem para esse propósito.

A partir da constatação de que a remuneração é um fator desmotivador para os funcionários, dependendo das suas expectativas, torna-se relevante para a organização a apuração de quais são as reais expectativas dos mesmos. Pois, de acordo com Chiavenato (2005), é preciso que a organização esclareça bem os limites entre direitos e deveres de cada um, a fim de evitar o surgimento de expectativas desnecessárias ou a frustração das mesmas. Uma vez que, segundo a Teoria das Expectativas, os indivíduos desenvolvem suas atividades de acordo com o que esperam receber em contrapartida. E, em decorrência de expectativas frustradas, o relacionamento entre funcionário e organização pode ser prejudicado.

Sobre o relacionamento entre colegas de trabalho, o diagnóstico das dificuldades como elemento desmotivador, pode contribuir no sentido de evitar, ou mesmo corrigir, atritos causados pela contracultura. Consoante com afirmativa de Marras (2000), as atitudes dos

grupos de não participarem interativamente de determinadas atividades na organização, pode ser indício de contracultura. O que compromete a consecução de objetivos organizacionais.

A partir da observação de que a forma de gerenciamento e comunicação das metas pode ser um fator motivador dos funcionários, torna-se possível para a organização obter subsídios para o seu planejamento estratégico. Visto que, segundo Robbins (2002), a comunicação facilita a tomada de decisões na medida em que oferece informações úteis à identificação e análise de alternativas. Assim como, reduz as possibilidades de distorções ou ambiguidades quanto aos objetivos organizacionais e individuais.

As divergências de opiniões sobre as políticas de Recursos Humanos, mostram à organização a importância que tal questão tem para os indivíduos como elemento motivacional. Na visão estratégica de RH, conforme explica Chiavenato (2005), a ênfase passou a ser na melhoria contínua da organização através do componente humano. E, para que este se predisponha a colaborar, é preciso que as políticas sejam definidas de forma a promover a convergência de interesses por meio do atendimento das expectativas dos indivíduos.

A identificação da instabilidade como fator desmotivador para os funcionários é relevante no sentido de alertar a gestão para a forma como as diretrizes são colocadas diante dos mesmos. Neste ponto, pode-se corroborar a contribuição do *feedback* para que as metas sejam mais bem percebidas. Uma vez que, segundo Robbins (2002), tal iniciativa pode proporcionar maior clareza quanto ao desempenho dos indivíduos ou grupos, minimizando as incertezas a respeito de sua permanência na organização.

Diante da observação de que a falta de programas específicos de lazer para os funcionários e que o interesse dos mesmos por tais atividades constituem, respectivamente, elementos desmotivadores e motivadores, a organização pode rever seu planejamento, a fim de traçar uma estratégia criativa para solucionar essa questão.

A partir da verificação de que a convivência social dos indivíduos, dentro e fora da organização, pode representar um fator motivacional, e, de que os mesmos demonstraram receptividade em relação a eventos promovidos pela organização, torna-se possível à gestão delinear ações em prol da convivência no ambiente de trabalho. Visto que, de acordo com a Teoria de Maslow, os indivíduos têm necessidades de estima, que incluem fatores internos e externos como o respeito próprio e dos outros. E, tais fatores dependem de como eles se veem e de como querem ser vistos pelo grupo (Robbins, 2002).

No que diz respeito à observação de que a possibilidade de desenvolvimento de novas habilidades técnicas e novos conhecimentos constitui elemento motivador, é uma relevante

contribuição à medida que evidencia para a organização a validade do investimento no capital intelectual que a compõe. Conforme explica Chiavenato (2005), o trabalho gerencial deve ser conduzido de forma que a motivação intrínseca e a extrínseca tornem-se complementares a fim de potencializar o desempenho das pessoas na organização.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa sobre a motivação dos funcionários da Instituição Particular de Ensino  $\beta$ , possibilitou inferências a respeito do comportamento destes em seu ambiente de trabalho e abriu um precedente para futuros estudos em organizações com características semelhantes ou não. A partir deste estudo, procurou-se analisar os indivíduos do ponto de vista profissional, considerando-os Recursos Humanos Estratégicos, capazes de otimizar os resultados finais da empresa através da sua valorização enquanto componente humano.

O diagnóstico de elementos motivadores e/ou desmotivadores ofereceu à organização a oportunidade de compreender o posicionamento dos funcionários perante aspectos motivacionais. Deve-se ressaltar, no entanto, que não houve a pretensão de esgotar o assunto, mas sim de entender o fenômeno motivacional na empresa, e, como sua identificação pode contribuir para a sua excelência na prestação de serviços.

Uma constatação relevante obtida durante a realização da pesquisa se refere à negativa que alguns indivíduos apresentaram em responder ao questionário. Os mesmos alegaram receio de serem identificados. Tal atitude demonstrou que o ambiente de trabalho pode inibir a liberdade de expressão dos funcionários, induzindo a formação da contracultura, que pode gerar um mal-estar, e, a longo prazo levar a empresa a se tornar improdutiva, ou à extinção propriamente dita.

Este estudo proporcionou a identificação e análise de elementos motivadores como: o trabalho em si, a oportunidade de adquirir conhecimentos e acumular experiências através de suas funções, a possibilidade de aplicação de suas habilidades técnicas, a difusão de informações ao longo da organização, as políticas de Recursos Humanos e a participação em eventos sócio-culturais promovidos pela instituição. E como desmotivadores: as restrições à liberdade de expressão, a remuneração, a dificuldade de relacionamento interpessoal, a incerteza sobre a permanência no emprego e a falta de programas de lazer específicos para os funcionários. Constatou-se ainda uma tendência para a formação de grupos informais e insatisfação com as condições físicas de trabalho.

Diante desta situação pode-se visualizar como possíveis melhorias: a valorização do componente humano através do reconhecimento e incentivo ao crescimento profissional, as oportunidades de aplicação dos conhecimentos e habilidades técnicas, a melhoria das condições físicas do ambiente, o estímulo à convivência social e à prática de atividades físicas e sócio culturais.

A experiência obtida através deste estudo levou a autora a uma reflexão sobre a complexidade da aplicação prática do conteúdo dos conceitos motivacionais, uma vez que o comportamento dos indivíduos envolve aspectos internos e externos, e, portanto, torna-se imprevisível. É um desafio para o administrador se adaptar a cada situação, dada a velocidade em que ocorrem as mudanças nos ambientes interno e externo, assim como assumir o papel de planejador estratégico a partir do comportamento de seus liderados e otimizar os resultados finais da empresa garantido sua perpetuidade.

### **Abstract**

This article is resulted of a study that approached the motivation of the employees as important factor for the success of a particular institution of education, as for the excellency in the rendering of services. Such study it diagnosed and it analyzed the elements motivadores and/or desmotivadores of the employees of the Organization  $\beta$  in its environment of work, verifying the relation between such elements and the excellency in the rendering of services. The boarded problem of research was: as the identification of the elements motivadores or desmotivadores of the employees in the work environment it can contribute for the success of the organization as for the excellency in the rendering of services. The nature of the research is applied. The used methodology had basement in the bibliographical research, in the study of case and the research of survey next to the employees of the Organization  $\beta$  through a questionnaire I contend open and closed questions. The analysis of the data was effected through the methods of analysis of content, descriptive statistics and distribution of frequency.

**Word-key:** motivation; organization; individual; work environment.

### **REFERÊNCIAS**

BOWDITCH, James L; BUONO, Antony F. Tradução LAMENDORF, José Henrique. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; JUNQUILHO, Gelson Silva; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, nº1, p.11-34, Jan./Mar. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FACULDADE DE PARÁ DE MINAS. **Normas gerais para apresentação de artigos em Periódicos Científicos**. Karla Moraes Parreira; Uli Rodrigues. Pará de Minas, 2007. Atualizado em janeiro de 2008. 34 fls. Disponível em <http://www.fapam.edu.br/>. Acesso em 14 de fevereiro de 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makrom, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, nº3, p. 66-77 Jul./Set. 2002.

MACIEL, Cristina Mori; SILVA, Arlindo Fortunato. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, nº1, p. 35-58, Jan./Mar. 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: 2001.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, George T; BOUDREU, Jhon W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, Fabiana Graciela de. **A motivação humana no ambiente de trabalho e sua importância para o sucesso da empresa**. 2006. 32f. Monografia do Curso de Administração de Empresas. FACULDADE DE PARÁ DE MINAS, Pará de Minas, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Lydio Roberto. **Os fatores motivacionais dos funcionários das Instituições Públicas de Ensino Superior: um Estudo de Caso**. 2001. 97f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção \_ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em <<http://www.bu.ufsc.br/>>. Acesso em 26 de junho de 2008.

TAMAYO, Álvaro; PASCOAL, Tatiane. A relação da Motivação para o trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, nº4, Out./Dez. 2003.

VEGA, Ruperto B. C. **Organograma da metodologia da Pesquisa**. Pará de Minas: FAPAM, 2008. Notas de aula.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.