

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ANA HELENA SOEIRO**

**A MOTIVAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL:** fatores que influenciam o  
corpo funcional da Co-Educar Creche-Escola

São Luís  
2014

**ANA HELENA SOEIRO**

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:** fatores que influenciam o  
corpo funcional da Co-Educar Creche-Escola

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal  
do Maranhão, como requisito para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Me. Hélio Trindade de  
Matos

São Luís

2014



Soeiro, Ana Helena

A motivação no ambiente organizacional: fatores que influenciam no corpo funcional da Co-Educar Creche-Escola / Ana Helena Soeiro. – São Luís, 2014.

71f.

Orientador: Prof. Me. Hélio Trindade de Matos

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Motivação 2. Estrutura Organizacional 3. Ciclo motivacional 4. Motivação no Trabalho I. Título

CDU 658:005.32

**ANA HELENA SOEIRO**

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:** fatores que influenciam o  
corpo funcional da Co-Educar Creche-Escola

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal  
do Maranhão, como requisito para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Hélio Trindade de Matos (Orientador)**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**1° Examinador(a)**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**2° Examinador(a)**  
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho aos meus pais por sempre me incentivarem para os bons caminhos da vida, dentre eles o estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me presenteado com a vida e por mais esta vitória.

Agradeço a todos os familiares e amigos, que sempre me apoiaram nessa conquista. Em especial a meus pais Maria do Socorro Soeiro e Aluizio Soeiro, aos meus irmãos Ildeth, Samarone e Sílvia pelo companheirismo fiel. De modo especial a minha irmã Sílvia com quem convivo e que sempre esteve disposta a me ajudar em todos os momentos da vida e dos meus estudos.

Agradeço aos meus colegas de curso, por todos os incríveis momentos, erros, acertos e desafios pelos quais passamos.

Agradeço aos meus amigos particulares pelas palavras de apoio e incentivo para seguir em frente e obter mais essa conquista.

Agradeço a Co-Educar Creche-Escola, por viabilizar, apoiar e abraçar a concretização deste trabalho. Em particular a Giovana Andrade, diretora e proprietária desta instituição que sempre me recebeu de braços abertos.

Agradeço aos funcionários e ao corpo docente da Universidade Federal do Maranhão, por me proporcionarem tamanho aprendizado. Um agradecimento especial ao professor Hélio Trindade que incansavelmente aceitou e apoiou este desafio.

“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação”. (Dalai Lama)



## RESUMO

As organizações estão passando por constantes mudanças devido a concorrência acirrada que o mercado apresenta a todo o momento. Para tanto, as empresas precisam de alguma forma manter seus funcionários motivados para que consigam trabalhar bem. Partindo desse pressuposto, este trabalho apresenta em sua teoria alguns fatores que são de suma importância dentro de um ambiente organizacional a fim de que permita manter funcionários motivados para a realização de suas tarefas. Além disso, foi descrito um embasamento teórico sobre motivação e vários aspectos organizacionais que afetam diretamente no ambiente da organização. O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso, no qual foi realizada uma observação direta e aplicados questionários junto à direção e aos funcionários da instituição. Essas ferramentas de coleta de dados buscam extrair informações acerca dos fatores em estudo e a avaliação dos funcionários da empresa estudada, a Co-Educar Creche-Escola. Com base nos resultados do questionário percebe-se um certo equilíbrio na opinião dos funcionários com relação ao grau de motivação e satisfação ao citarem determinados fatores que levam a motivação dos mesmos. O resultado do questionário da direção mantém uma sintonia quando comparado as respostas dos funcionários, sendo que ambos reconhecem os fatores que motivam e desmotivam dentro do ambiente organizacional.

Palavras-chave: Motivação. Estrutura organizacional. Ciclo motivacional. Motivação no trabalho.

## **ABSTRACT**

Organizations are undergoing constant changes due to hard competition, constant in current markets. Therefore, companies need to keep their employees motivated so they can work well. Based on this, this paper presents, in its theory, some important factors for an organizational environment in which employees stay motivated to perform their jobs. In addition, we describe theoretical basis on motivation and various organizational aspects that directly affect the organization's environment. We used case study as research method. We performed direct observations and questionnaires were applied to the management and employees of the institution, "Co-Educar Creche Escola". With these tools we were able to extract informations about the factors under study and evaluate the employees from the studied company. Based on the questionnaires results, we could observe a certain balance in the opinion of employees regarding the degree of motivation and satisfaction, when they cited factors that lead to their motivation. The results from questionnaires applied to managers resemble those obtained from employees' responses, both recognizing the factors that motivate and demotivate within the organizational environment.

**Keywords:** Motivation. Organizational structure. Motivational cycle. Motivation at work.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Estrutura funcional.....	17
<b>Figura 2</b> – Clima organizacional .....	19
<b>Figura 3</b> – Ambientes da organização .....	22
<b>Figura 4</b> – Características do trabalho.....	30
<b>Figura 5</b> – Teoria das necessidades de Maslow.....	32
<b>Figura 6</b> – Teoria dos dois fatores .....	37
<b>Figura 7</b> – Teoria da expectativa .....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Avaliação dos benefícios e incentivos .....	50
<b>Gráfico 2</b> – Fatores que mais motivam no trabalho .....	51
<b>Gráfico 3</b> – Melhorias no ambiente de trabalho .....	52
<b>Gráfico 4</b> – Satisfação no ambiente organizacional .....	53
<b>Gráfico 5</b> – Relacionamento entre os funcionários .....	54
<b>Gráfico 6</b> – Relação entre direção e colaboradores .....	55
<b>Gráfico 7</b> – Acolhimento de sugestões .....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b> .....	13
1.1.1	Geral.....	13
1.1.2	Específicos .....	13
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÃO</b> .....	14
<b>2.1</b>	<b>Estrutura organizacional</b> .....	15
<b>2.2</b>	<b>Clima organizacional</b> .....	18
<b>2.3</b>	<b>Ambiente organizacional</b> .....	20
<b>2.4</b>	<b>Ambientes interno e externo</b> .....	22
<b>3</b>	<b>A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b> .....	25
<b>3.1</b>	<b>Motivação</b> .....	25
<b>3.2</b>	<b>Ciclo motivacional</b> .....	27
<b>3.3</b>	<b>Motivação no trabalho</b> .....	29
<b>3.4</b>	<b>Teorias motivacionais</b> .....	31
3.4.1	Teoria de Maslow .....	32
3.4.2	Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	34
3.4.3	Teoria da expectativa .....	38
3.4.4	Teoria da equidade.....	40
3.4.5	A importância da motivação dentro do ambiente organizacional.....	42
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	44
<b>4.1</b>	<b>Métodos e meios técnicos de investigação</b> .....	44
<b>4.2</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	45
<b>4.3</b>	<b>Análise dos dados</b> .....	46
<b>4.4</b>	<b>Caracterização do campo de estudo: Co-Educar Creche-Escola</b> .....	47
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	49
<b>5.1</b>	<b>Análises dos funcionários</b> .....	49
<b>5.2</b>	<b>Análise da direção</b> .....	57
<b>5.3</b>	<b>Sugestões e melhorias</b> .....	59
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	60
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA CO-EDUCAR CRECHE-ESCOLA</b> .....	65
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A DIRETORA DA CO-EDUCAR CRECHE-ESCOLA</b> .....	68
	<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

Inúmeras são as formas que os gestores implementam para que, mudanças significativas sejam realizadas em suas organizações e que estas possam promover uma melhor estruturação, tanto interna como externa, atendendo sempre aos anseios de seus colaboradores. Para tanto, empenham-se na tomada de decisões, direcionando e coordenando as ações de modo que a organização melhore cada vez mais seu funcionamento.

Maximiano (2010, p. 10) fundamenta a organização como sendo:

[...] uma ordenação, um agrupamento de atividades e recursos que visam resultados positivos para a própria empresa. Uma organização existe porque se propõe a alcançar determinado objetivo. Sendo assim, as organizações já se deram conta de que o foco agora está centrado nas pessoas, diferentemente do que ocorria no passado, em que se destacava os produtos e serviços.

A qualidade de vida no trabalho é um dos aspectos mais relevantes para as empresas nos dias atuais, isso em decorrência das organizações estarem inseridas em uma economia globalizada, de concorrência acirrada, que exige cada vez mais produtos e/ou serviços qualificados, com a intenção para que possam atender as necessidades e satisfazer os clientes. Entretanto, para que produtos e serviços possam ter qualidade, é necessário primeiramente que as empresas proporcionem qualidade de vida para os seus clientes internos.

O ambiente organizacional que está relacionado à qualidade de vida de trabalho é hoje, um dos aspectos mais importantes da atual administração de recursos humanos. No entanto, cabe aos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas, proporcionarem meios para que os colaboradores das organizações as quais eles atuam possam ter melhorado a sua qualidade de vida no trabalho ofertando valorização e motivação as pessoas.

Pessoas e organizações estão intimamente ligadas e dependem umas das outras. Pois com o crescimento acirrado da concorrência, vê-se a necessidade de melhorar o desempenho de suas funções, o que influencia diretamente e consideravelmente a vida das pessoas.

Essa ênfase dada ao aspecto motivacional na organização é justificada pelo motivo da busca pela sobrevivência em um mercado cada vez mais acirrado

pela concorrência, e que se faz necessário investir em qualidade dos produtos e serviços, assim como, também na qualidade de vida dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho.

Neste trabalho optou-se por explicar o ambiente organizacional pelo fato de ser de suma importância para os diversos tipos de organizações, sendo elas de pequeno, médio ou grande porte, pois é necessária a obtenção de critérios que avaliem todas as funções, como também se constitui em um instrumento essencial para o desenvolvimento das mesmas. Este trabalho adotou metodologicamente um estudo de caso na Creche-Escola Co-Educar localizada no Bairro do Turu, buscando demonstrar a importância de se ter um ambiente organizacional motivador e a realização de uma análise dos fatores que podem ser considerados determinantes para o bom desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. No entanto foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, a realização de entrevistas e aplicação de um questionário, junto ao corpo funcional da creche-escola, coordenadores e da diretora.

Com a análise destes dados busca-se identificar as melhores técnicas e práticas para motivação dos funcionários. Também, procura-se mostrar o quanto é indispensável manter condições para os funcionários que promovam a satisfação e os mantenham dispostos a empreenderem seus esforços no desempenho de suas funções com mais eficiência, proporcionando-lhes uma posterior satisfação profissional.

Assim, este estudo visa responder a seguinte questão problema: Como o ambiente organizacional na Creche-Escola Co-Educar influencia no bem estar do seu corpo funcional?

Para a exposição do trabalho foi adotada a seguinte estrutura: no primeiro capítulo tem-se a introdução, onde são apresentadas as definições adotadas no estudo apresentando também os objetivos definidos para a pesquisa. No segundo e terceiro capítulos ressalta-se o referencial teórico sobre os temas a serem expostos. O segundo capítulo trata sobre a organização e sua estrutura, destacando-se os ambientes interno e externo. Ao passo que o terceiro capítulo discorre sobre a motivação a partir do ambiente organizacional enfatizando-se algumas das principais teorias motivacionais e suas particularidades. O quarto capítulo apresenta a relação entre o ambiente da organização e o processo de motivação. No quinto capítulo apresenta a metodologia utilizada para a realização do trabalho. Enquanto que o

sexto capítulo comenta a organização estudada descrevendo e explicando de que maneira esta pode manter seus funcionários motivados e ainda expõe a análise de todas as informações e dados coletados. Por fim no capítulo sete, são exibidas as limitações observadas no estudo, às considerações finais e propostas para futuros estudos.

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Geral

Analisar como o ambiente organizacional da Creche-escola Co-Educar influencia na motivação do seu corpo funcional para a execução de suas atividades.

### 1.1.2 Específicos

- Avaliar como o ambiente da organização motiva os funcionários
- Identificar os elementos que causam motivação os funcionários na creche-escola Co-Educar.
- Propor ações que possam contribuir para a manutenção de ambiente organizacional motivado.



## 2 ORGANIZAÇÃO

Maximiano (2007, p. 4) em seus estudos acerca das organizações enumera diversos conceitos, dentre eles enfatiza que: “lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que poucos anos. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo”.

As organizações dependem das atividades dos esforços coletivos de muitas pessoas que colaboram para o sucesso organizacional. Esta conta com três partes básicas para o seu bom funcionamento: pessoas, tarefas e administração. Assim, a organização precisa lidar com pessoas, órgãos e relações de autoridade e responsabilidade para que os objetivos sejam alcançados, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser adequadamente agrupadas e a autoridade convenientemente distribuída.

As organizações têm vida própria, se ajustam e se adaptam contínua e incessantemente ao contexto ambiental em que vivem. Segundo Morgan (2006, p. 43):

[...] as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.

Sendo grandes impulsionadoras da inovação e progresso de uma sociedade. São elas as produtoras de bens e serviços, capazes de fornecer aquilo que necessita. E como ponto fundamental, são nelas que as pessoas passam maior parte de seu cotidiano, daí a importância da organização para as pessoas (MORGAN, 2006, p. 45).

A organização transforma os recursos, que são os materiais, físicos, o tempo e conhecimento, para produzir resultados. “A organização é, pois, uma maneira pelas quais atividades devem ser realizadas e a estratégia deve ser implementada. A organização de qualquer empresa é multifacetada e o intervalo de variáveis organizacionais é impressionante” (ROBERTS, 2005, p. 12).

As organizações buscam constantemente superar problemas, sejam eles profissionais ou pessoais. Por isso faz-se necessário manter dentro da organização

a interação entre as pessoas, proporcionando-lhes conhecimento, criatividade e aprendizado de modo que se tenham profissionais de sucesso e que a organização consiga alcançar seus objetivos pretendidos.

De acordo com as palavras de Lacombe (2011, p. 11):

[...] a organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas.

Por serem sistemas abertos às organizações não deixam de sofrer certa influência do ambiente, pois, sabe-se que a todo o instante, as mudanças acontecem e acabam por interferir no ambiente de trabalho, independente de qual maneira. É preciso que esta consiga manter os seus colaboradores em sintonia constante com as metas da organização. Lacombe (2011, p. 283) enfatiza ainda dizendo que: “uma organização não é um organismo vivo. Da mesma forma que uma pessoa, a organização pode ter um senso coletivo de identidade e propósito fundamental”.

Dentro das organizações cada vez mais as pessoas serão o recurso mais precioso que estas terão, porque o conhecimento das organizações está na mente dos indivíduos que as constituem logo as pessoas precisam e devem ser valorizadas. Assim, as organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem que tomam as decisões. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome (LACOMBE, 2011, p. 10).

## **2.1 Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional mediante uma visão global pode ser definida como uma forma de interpretar, analisar e planejar formas de enfrentar a concorrência, na qual visa a sua posição de estratégia e identifica as devidas inovações que devem ser feitas dentro e fora da organização.

Segundo Maximiano (2007, p. 171) “a estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicações dentro da organização”. O formato da organização é talvez um dos desafios mais interessantes no mundo empresarial.

A estrutura vem tratar da configuração geral das atribuições e relação existentes em uma empresa, logo cada aspecto da estrutura organizacional deve ser considerado para que haja um envolvimento com todo o conjunto da organização. Neste sentido, trazendo para o contexto do que é uma organização, a estrutura organizacional pode fazer a diferença para uma empresa, pois se evita conflitos e dilemas organizacionais que provocam aspectos negativos, sendo que os mesmos podem levar ao insucesso de qualquer empreendimento.

Sendo assim, a estrutura organizacional é um mecanismo que auxilia as pessoas dentro da organização a caminharem em busca do objetivo institucional, por meio da qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas. É uma ferramenta para alcançar as situações que a organização deseja.

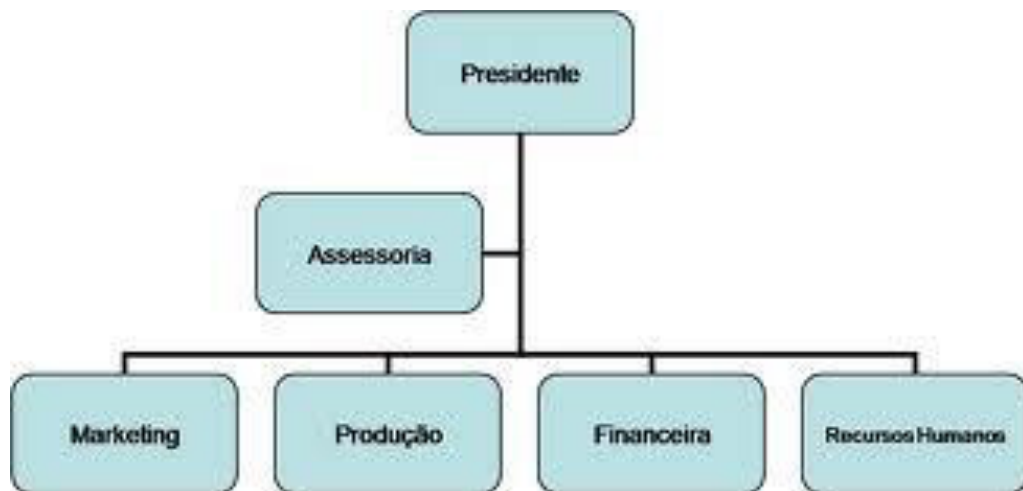
Para que se consiga organizar uma empresa, ou qualquer outro processo, no qual as relações interpessoais estejam envolvidas, são necessárias algumas funções básicas. É necessário que haja um planejamento da empresa, um acompanhamento e o controle da mesma, estas são essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização.

Do ponto de vista de Milkovich (2008, p. 72):

[...] o desenho organizacional vai além da estrutura ou arquitetura, as ações incluem rotas claras e preestabelecidas para as carreiras dos empregados (tipo convencional), a que dá ênfase para o funcionamento dos indivíduos organizados em equipe (tipo pirâmide achatada) e as redes de organizações que se formam em competências específicas de cada uma delas.

A figura 1 mostra como manter a estrutura funcional de uma empresa e adequá-la as necessidades apresentadas pela mesma.

**Figura 1 – Estrutura funcional**



**Fonte:** Milkovich (2008, p. 73).

A implantação de uma estrutura organizacional que se identifique com a organização requer condições particulares anteriormente já citadas, na qual esteja associada ao melhor desempenho das condições oferecidas pela mesma. No entanto, “as organizações não se submetem ao uso único e exclusivo de um tipo de estrutura, tendem a modificar-se com o tempo a necessidade da organização” (MILKOVICH, 2008, p. 75).

Robbins (2009, p. 470) destaca o seguinte:

[...] os gestores das organizações precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura de suas organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização.

O valor de uma estrutura organizacional depende completamente do modo como ele combina o ambiente e a estratégia específicos. A estrutura organizacional determinará, então, em grande escala, que decisões deverão ser tomadas (ROBERTS, 2005, p. 15). Assim, entende-se o que é estrutura organizacional, bem como saber ajustá-la ao ambiente o qual proporcionará consequentemente um bom desempenho para a organização.

Alguns modelos organizacionais merecem destaque quanto a sua aplicação e necessidade de serem utilizados para o melhor funcionamento de uma organização. Robbins (2009, p. 476) enfatiza os três modelos mais comuns:

- Estrutura simples: caracterizada pelo baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização.
- Burocracia: caracterizada por uma elevada especialização a formalização, na qual as tarefas são agrupadas em departamentos funcionais, a autoridade é centralizada, a amplitude de controle é reduzida e o processo decisório acompanha a cadeia de comando.
- Estrutura matricial: cria uma dupla linha de autoridade; combina a departamentalização funcional e a por produto (ROBBINS, 2009, p. 476).

A estrutura organizacional, portanto é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (SANTOS, 2014).

A estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa, é o instrumento indispensável para a concretização do processo da organização. Logo, as organizações precisam, de acordo com suas necessidades, adequarem sua estrutura organizacional, para que consigam atender às necessidades da organização e manter seus funcionários motivados.

## **2.2 Clima organizacional**

O clima organizacional é definido como uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. Um clima favorável permite a satisfação das necessidades dos colaboradores (GIL, 2001, p. 271). Esse conceito de clima organizacional faz referência à qualidade de vida no trabalho em que as condições de trabalho como: limpeza, benefícios, salários e outros fatores que envolvem uma organização, tornam o ambiente de trabalho mais positivo, sendo que nesse ambiente é que as pessoas levam todos os seus interesses que afetam seu desempenho.

De acordo com Gil (2001, p. 272) “o clima de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela. Em alguns casos, a organização contribui para a incapacidade de a pessoa lidar com o ambiente”.

Diante disso, a importância do clima organizacional na motivação e permanência de um colaborador na empresa. O clima pode ser agradável ou desagradável, cabe às empresas balancearem e analisarem se o clima está trazendo benefícios ou não para que a organização obtenha sucesso. A empresa

deve proporcionar aos seus colaboradores um ambiente equilibrado, agir de forma que o ambiente possa trazer benefícios e equilíbrio para a organização.

Maximiano (2010, p. 445) aponta que “o clima de uma organização é uma maneira de definir como os integrantes devem interagir entre si e com o mundo externo”.

**Figura 2** – Clima organizacional



**Fonte:** Maximiano (2010, p. 446).

O clima organizacional permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da empresa.

Araújo (2009, p. 5) ressalta a importância dos gestores como avaliadores do clima organizacional, logo “o gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais resíduos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização”. No entanto, a falta de compreensão pode gerar um clima de insegurança e, a falta de compromisso e coletividade resulta em atividades não concebidas, logo os objetivos da organização serão comprometidos causando eventuais problemas que podem afetar diretamente o ambiente de trabalho.

Araújo (2009, p. 6) destaca ainda outro fator que dá suporte ao clima organizacional proativo que é a comunicação. Ou seja, é um processo simples, mas o que não quer dizer que funcione com eficiência e eficácia. Deve-se com isso levar em consideração que os canais utilizados no processo de uma comunicação eficaz

devem estar interligados para que, um dê o suporte necessário a fim de que os demais possam, em seguida, serem entendidos e postos em prática.

Outro conceito de acordo com Araújo (2009, p. 9) aborda que:

[...] o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração.

O clima organizacional irá influenciar ou não na satisfação dos colaboradores para com a organização. Logo, este agirá como um reflexo direto nos níveis de motivação das pessoas, o que incide na qualidade do ambiente de trabalho percebida por estas.

Lacombe (2011, p. 284) destaca algumas características que um ambiente de trabalho apropriado possa ter, permitindo que as pessoas trabalhem de forma eficaz e consigam desenvolver suas competências e realizem suas aspirações profissionais:

- Absoluta honestidade e integridade em tudo o que todos dizem e fazem;
- Há comunicação ampla em toda a organização em todos os sentidos;
- Os superiores estão genuinamente interessados em ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente dos subordinados;
- Existe um real interesse em trazer à tona os problemas e em resolvê-los;
- Todos trabalham dedicadamente como verdadeiras equipes.

Através do estudo de clima é possível avaliar o grau de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas outras variáveis que envolvem o desempenho de uma equipe de trabalho.

### **2.3 Ambiente organizacional**

O ambiente de uma organização inclui as instituições ou forças externas que têm o potencial de afetar seu desempenho, como fornecedores, clientes, concorrentes, agências regulatórias, dentre outras. Esse desempenho pode também afetar fatores internos na organização, pois os impactos e mudanças são constantes e de grande alcance, o que influencia diretamente na organização.

Várias condições organizacionais afetam diretamente as decisões na área de Recursos Humanos: estratégias, objetivos, situação financeira, tecnologia, entre

outros fatores, sendo que cada situação específica dessas influem nas tomadas de decisões da organização. Assim, ambiente no conceito da administração corresponde a fatores internos e externos os quais fazem com que o empresário tenha que acompanhá-los para poder tomar decisões assertivas.

Morgan (2006, p. 53) elenca algumas definições acerca do que é um ambiente organizacional:

- 1- Não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está inserido.
- 2- Organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais.

O ambiente, enquanto elemento dinâmico e independente encontra-se em processo de constante transformação. Essas alterações ambientais contínuas exercem pressão sobre as organizações, no sentido de que produzem reações. Todo sistema está integrado dentro de um ambiente, formado por outros sistemas que se organizam cada vez maiores, afirma Maximiano (2010, p. 321).

É importante considerar que as escolhas estratégicas também influenciam o ambiente, ao definirem os domínios em que as organizações operam. Assim como o ambiente pode ser influenciado pela estrutura e estratégia organizacionais, da mesma forma, inversamente, as características organizacionais são fortemente afetadas pelo ambiente que as envolvem.

Maximiano (2010, p. 321) apresenta uma breve explicação do que é ambiente definindo-o como “um sistema integrado dentro de um ambiente, formado por outros sistemas que se organizam em sistemas cada vez maiores”. O ambiente organizacional pode ser definido como a agregação de todas as condições, eventos e influências que envolvem e interagem nesse ambiente, estes divididos em ambiente interno e externo.

No ambiente interno destacam-se os recursos físicos, humanos, financeiros e tecnológicos. No ambiente externo destacam-se quem são os concorrentes, clientes, associações, etc. evidenciando quais são as variáveis e os problemas que envolvem o ambiente da organização. Abaixo na figura 3 mostram-se as oportunidades e fraquezas presentes nos ambientes da organização.



**Figura 3 – Ambientes da organização**

Fonte: Maximiano (2010, p. 322)

## 2.4 Ambientes interno e externo

O planejamento de uma organização tem como objetivo principal servir como guia para nortear decisões e ações das empresas. Para isso, existe um passo muito importante no planejamento: o estudo dos ambientes externo e interno da organização.

Morgan (2006, p. 48) argumenta que:

[...] quando se reconhece os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência.

Para o autor, ambiente e sistemas devem ser compreendidos como estado de interação e dependência mútua. Para tanto, o propósito de se fazer uma análise de um ambiente organizacional é avaliar e verificar de qual maneira a organização tende a se posicionar frente às diversificações sociais, culturais e pessoais que cada colaborador, particularmente, apresenta visto que tais condições comporão um estado positivo ou não dentro da produtividade da organização.

Para Milkovich (2008, p. 30) “as ações de administração de recursos humanos são profundamente influenciadas por condições do lado de fora da empresa. Essas condições são muitas e variadas, mas existem algumas constantes”.

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado.

Daft (1999, p. 52) destaca que o ambiente interno dentro do qual os gerentes trabalham inclui a cultura organizacional, a tecnologia da produção, a estrutura organizacional e as instalações físicas. O autor salienta que a cultura interna deve adaptar-se às necessidades do ambiente externo e à estratégia da empresa.

Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais. O ambiente externo à organização é o conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontram no meio exterior da organização e que influenciam e são influenciados por ela.

As organizações são vistas como sistemas abertos que funcionam com trocas mútuas com o ambiente. O estudo do ambiente externo visa alcançar o objetivo de identificar oportunidades e ameaças empresariais.

- **Oportunidades:** situações externas, atuais ou futuras, que, se aproveitadas adequadamente, podem influenciar a empresa positivamente.
- **Ameaças:** situações externas, atuais ou futuras, que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem influenciar a empresa negativamente.
- **Pontos Fortes:** características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para melhorar seu desempenho.
- **Pontos Fracos:** características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa no seu desempenho. (DAFT, 1999)

A análise do ambiente externo deve ser considerada como de extrema necessidade para o desenvolvimento da organização, pois a organização está em constante movimento de interação e dinamismo no que influencia diretamente com os resultados que a organização quer alcançar.

Milkovich (2008, p. 31) ressalta que “o ambiente externo influencia e impõe às decisões na área de recursos humanos”. A organização precisa avaliar

constantemente e perceber se a organização está mudando. E, diante de possíveis mudanças, agir e se adaptar às mesmas e aproveitar as oportunidades e não sofrer com as dificuldades. O ambiente é caracterizado por intensa competição, dificuldades econômicas, mudanças tecnológicas, incertezas sobre políticas governamentais e outros fatores que ameaçam o seu futuro.

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

A análise do ambiente interno e externo das organizações, portanto, é de suma importância para a tomada de decisão, pois as informações colhidas dos componentes internos e externos do ambiente trazem dados concretos e confiáveis do futuro para a elaboração dos planejamentos, metas e objetivos. De maneira reativa, através de seus pontos fortes, possibilita explorar as oportunidades que o ambiente possa oferecer e procurar eliminar os seus pontos fracos que podem se tornar uma ameaça para a organização.

### 3 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196) “a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. A motivação é um conceito utilizado com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos, sendo esses, estimulados por fatores ambientais externos e internos ou intrínsecos ao próprio indivíduo, levando-o a alcançar seus próprios objetivos.

#### 3.1 Motivação

Segundo preceitua Xavier (2006, p. 105) motivação significa: “ter motivo, uma força que move e um impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para a realização das metas”.

O profissional motivado apresenta maior comprometimento com as metas estabelecidas pela organização na qual trabalha, logo, a produtividade e os resultados positivos alcançados por ele, são resultados da sua motivação, pois o mesmo acredita que o seu esforço contribui de forma significativa para o sucesso dos objetivos organizacionais. Da compreensão dos fatores que determinam o processo de motivação das pessoas depende a eficácia das instituições.

Daft (1999, p. 318) define motivação referindo-se “às forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação. É canalizar a motivação para a realização de metas organizacionais”.

Muitos são os estudos que vêm explicar o que seria motivação no ambiente de trabalho, e quais seriam os principais fatores influenciadores de tal situação. Para tanto, nos são apresentadas algumas teorias e algumas sugestões que ajudam a entender e analisar essa relação sobre como motivar os funcionários em uma organização. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 252) enumera algumas dessas sugestões:

- Reconhecer as diferenças individuais: os gestores devem ser sensíveis às diferenças dos indivíduos;
- Os funcionários têm necessidades diferentes: empregue o tempo necessário para compreender o que é importante para cada um deles.

Planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho;

- Utilize os objetivos e o feedback: os funcionários precisam ter metas específicas e difíceis, bem como feedback com relação a seu progresso em direção as metas;
- Permita que funcionários participem das decisões que os afetam: a participação pode melhorar a produtividade do funcionário, e estes podem contribuir para fixar objetivos de trabalho, escolher os próprios pacotes de benefícios e solucionar problemas;
- Vincule as recompensas ao desempenho: as recompensas devem estar de acordo com o desempenho, e os funcionários precisam perceber esse vínculo entre os dois;
- Verifique a equidade do sistema: os funcionários precisam perceber que a experiência, as habilidades, as capacidades, o esforço e outras contribuições óbvias devem explicar as diferenças de desempenho e, por conseguinte, a remuneração, as atribuições de tarefas e outras recompensas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 252).

É necessário que se tenha em mente que esta pode ser a melhor forma de manter, estruturar e sustentar uma organização mais motivada, onde cada setor mobiliza-se para agilizar suas atividades, porém, todos com foco em uma mesma direção e, com isso, garantir a eficácia e eficiência de todos os processos organizacionais planejados para alcançar os objetivos propostos pela mesma.

Diante dessas colocações, ressalta-se que o mais importante na temática da motivação organizacional é exatamente reconhecer, valorizar, envolver e recompensar todo e qualquer comprometimento de todos os colaboradores na busca da excelência empresarial. Motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo. Além de representar o ato ou efeito de motivar. Motivação, segundo Vergara (2007, p. 42) “é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”.

Assim, a organização ao apresentar um ambiente organizacional motivado estará proporcionando aos seus colaboradores oportunidades de fazer com que talentos e produtividade se sobressaiam no alcance dos objetivos da organização.

Ainda segundo Vergara (2007, p. 55) “o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. E mais: o que nos motiva em determinado momento pode não motivar em outro”. Daí a necessidade de se conhecer o ambiente da organização e o que leva ou pode levar os seus colaboradores a trabalharem com mais eficácia. Maximiano (2007, p. 231) explicita que “a motivação é específica, é um processo fundamental do comportamento, que afeta o desempenho das pessoas e das organizações. Todo administrador deve compreender os mecanismos básicos da

motivação”.

É sabido que a motivação do ser humano é um grande desafio dentro da realidade das organizações. E ter colaboradores desmotivados pode gerar grandes problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Para tanto, as organizações devem tratar as pessoas como pessoas e não apenas como “recursos” organizacionais. Enfatizar as diferenças individuais bem como o potencial de cada um, torna a organização mais sólida e bem-sucedida.

A motivação é uma força que se encontra no interior do ser humano. Por isso afirma Chiavenato (2009, p. 51) “a motivação está relacionada com o sistema de cognição da pessoa, pelo que pensa, acredita e prevê”. Não se pode motivar outra pessoa, mas sim estimulá-la de forma a encontrar a força motivacional.

A motivação favorece as organizações porque influencia ativamente o desempenho dos trabalhadores, tornando-os mais criativos e eficientes em suas atividades. O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha.

Maximiano (2007, p. 233) afirma “a motivação para o trabalho é resultado de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente”. Observar o ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, clientes, fornecedores, concorrentes e produtos, possibilitará às organizações conhecerem as forças que as cercam para poder, após análise detalhada das mesmas, escolher efetivamente a sua estratégia competitiva.

Percebe-se, portanto, o quanto uma estrutura organizacional pode fazer a diferença para uma empresa, pois se evita conflitos e dilemas organizacionais que provocam aspectos negativos, sendo que os mesmos podem levar ao insucesso de qualquer empreendimento. Logo, é pela análise ambiental que podemos identificar as variáveis que influenciam as organizações e sua administração.

### **3.2 Ciclo motivacional**

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade, sendo esta uma força que provoca um determinado comportamento nas pessoas. No ciclo motivacional a necessidade nem sempre atende o teor de satisfação que o ser humano espera.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) “o clima organizacional refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”. Um clima organizacional positivo no ambiente de trabalho proporcionará aos seus funcionários, um bom desempenho de suas tarefas, bem como o sucesso que este trará para dentro da organização.

Chiavenato (2005, p. 244) considera que “o ciclo motivacional está dirigido para metas ou necessidades, tais fatores podem ser positivos ou negativos”. As pessoas no desenrolar do seu processo motivacional, têm a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica, e buscam atingir determinado fim dentro de uma contingência particular. É notório que, o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha nestes últimos tempos atingido níveis excepcionalmente elevados. No entanto, deve-se considerar de antemão as variáveis inerentes a tal ciclo, em que as necessidades surgem de impulsos que se sobressaem com a ajuda dos incentivos.

Por essa razão, quando surge uma necessidade, a pessoa se torna mais suscetível aos esforços motivacionais, afirma Chiavenato (2005). Pode-se inferir com isso que essa variação possui influência significativa dentro do ambiente organizacional, com o cumprimento das tarefas, responsabilidade para com a organização, o trabalho em equipe, bem como outros fatores que contribuem para o bom funcionamento da mesma.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade. E sendo esta necessidade satisfeita, o organismo volta ao estado de equilíbrio ajustado ao ambiente. Contudo, nem sempre no ciclo motivacional as necessidades são atendidas, o que tal satisfação poderá ser alcançada através de outro meio que possa preencher esse espaço.

Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima tende a diminuir se caracterizando por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação dos funcionários de qualquer organização.

O clima organizacional ajuda muito na motivação porque constitui o meio externo de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. Assim, o clima é favorável quando proporciona satisfação e eleva o moral dos participantes. É desfavorável quando leva a frustração das

necessidades (CHIAVENATO, 2005). A satisfação com o trabalho reflete o grau de satisfação de necessidades que se deriva do trabalho ou se experimenta nele. Porém o ciclo motivacional, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita.

### 3.3 Motivação no trabalho

Robbins (2009, p. 172) esclarece que o ponto de partida para motivar o pessoal “é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos. O que motiva uns não é válido para outros”. Envolver funcionários em processos decisórios que lhe dizem respeito dentro da organização, tornando-os mais motivados e, conseqüentemente o seu trabalho será mais produtivo.

A motivação para o trabalho, segundo Maximiano (2008, p. 180) é resultante de uma integração complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente:

- Motivos internos: fazem com que cada pessoa seja capaz de realizar certas tarefas e não outras; são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas.
- Motivos externos: satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas; são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece.

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Destaca-se alguns programas de envolvimento de funcionários na organização. Segundo Robbins (2010, p. 240) são eles:

- Gestão participativa: é a utilização do processo decisório coletivo, em que os subordinados compartilham algum poder de decisão com seus chefes imediatos. Os assuntos nos quais os funcionários estão envolvidos têm de ser compatíveis com seus interesses.
- Participação por representação: o objetivo é redistribuir o poder dentro da organização de modo a igualar os interesses dos funcionários com os dos dirigentes e acionistas da empresa ao permitir que os primeiros sejam representados por um pequeno grupo, que é quem de fato participa.

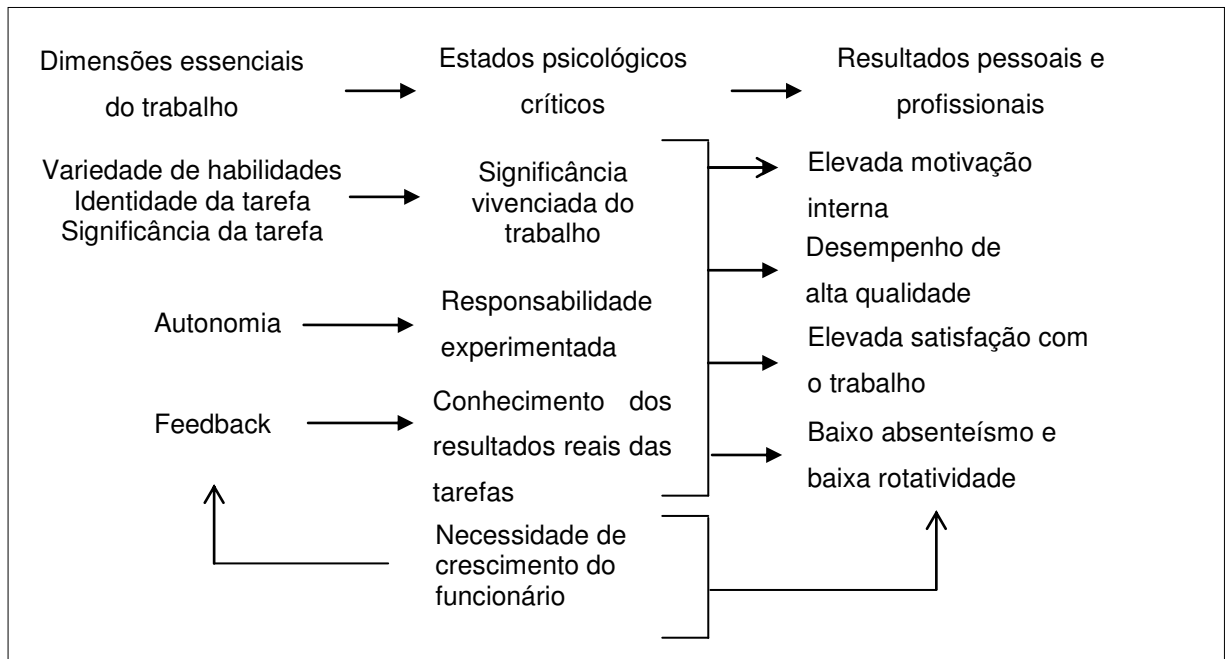
No entanto, programas de desenvolvimento dentro da organização ajudam “a despertar na pessoa o desejo de realização no seu trabalho, bem como a sua disposição para produzir cada vez mais e ajudar no processo de desenvolvimento da organização” (ROBBINS, 2009, p. 242).

A busca constante está em entender o que leva ou o que se pode fazer para motivar as pessoas e o que cada pessoa trás consigo, e quais seriam essas próprias motivações. Qualquer pessoa, para atingir qualquer objetivo precisa de uma



motivação, de um motivo para entrar em ação. Na figura 4 apresenta-se um modelo de algumas características do trabalho que podem ser propensas para valorizar e motivar funcionários na organização.

**Figura 4** – Características do trabalho



**Fonte:** Elaborada pela autora a partir de Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 233).

Logo a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Uma pessoa motivada é o sujeito que está disposto e favorável a realizar o seu trabalho.

Porque o grande sucesso das organizações hoje é saber como alcançar esse sucesso, a forma de saber lidar com as pessoas para que com isso consiga despertar essa força que motiva os colaboradores. “Uma das formas de motivar é dar autonomia: valorizar a independência dos funcionários, fazendo com que cada um se sinta “dono” daquilo que lhe cabe”, reforça Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 172).

Um dos maiores desafios do gestor é criar condições para motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização. Sendo explicitado por Maximiano (2007, p. 233) que:

[...] a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Isto quer dizer que a pessoa apresenta uma disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (MAXIMIANO, 2007, p. 233).

Uma pessoa motivada para realizar seu trabalho, tanto individual como em grupo, tende a proporcionar melhores resultados, e é essa motivação o principal instrumento para o sucesso da organização.

Roberts (2005, p. 95) destaca como problema motivacional: “o *free riding*” (carona). Em que este surge em situações em que vários indivíduos podem contribuir com algum resultado, mas todos compartilham os benefícios. Resultando ao final em um problema significativo de motivação”.

Ativar essa motivação requer tentativas de conhecer como o comportamento se inicia, persiste e termina. A motivação no trabalho é um processo que é despertado primeiro pelo indivíduo, seguindo com a organização, o ambiente externo e interno, bem como outros fatores determinados por certo período ou tempo.

No entanto, existem fatores ou atitudes que os colaboradores expressam em relação a sua motivação no trabalho. Atitudes estas que podem surgir através da aceitação dos desafios da organização, como também o seu deslocamento ou fraqueza diante dos mesmos.

A motivação no trabalho não é uma tarefa nada fácil de ser construída, porém é sugerido tal comportamento e saber adequar cada situação para que se possam atender as necessidades dos seus colaboradores, na busca do reconhecimento e valorização das pessoas.

### **3.4 Teorias motivacionais**

As pessoas a qualquer tempo têm necessidades básicas, como realizações ou recompensa financeira. Estas teorias aplicam-se de forma diferente às distintas visões do homem e da vida, onde as diferenças individuais exercem um papel importante. As teorias apresentadas a seguir possuem uma visão humana. Foi na década de 50 que deu início ao desenvolvimento de conceitos sobre motivação. São teorias muito conhecidas e questionadas sobre motivação e quanto a sua veracidade.

São apresentadas seguintes teorias motivacionais: Teoria de Maslow, Dos dois fatores de Herzberg, Teoria da Equidade e da Expectativa.

### 3.4.1 Teoria de Maslow

Dentro das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação, as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas, quanto mais fortes a necessidade, mais intensa é a motivação. A teoria motivacional de Maslow está baseada na chamada hierarquia das necessidades. Esta é composta de cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. A seguir na figura 5 mostra-se a pirâmide de Maslow e a distribuição destas necessidades acima descritas.

**Figura 5 – Teoria das necessidades de Maslow**



**Fonte:** Elaborada pela autora a partir da teoria de Maslow

- Auto realização: ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.
- Estima: fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
- Social: afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um

grupo.

- Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.

Para Robbins (2009, p. 197) “na medida em que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante”. A referida teoria foi separada em patamares superiores e inferiores, apresentada da seguinte forma pelo autor acima citado:

- Necessidades de nível inferior: necessidades que são satisfeitas externamente, como necessidades fisiológicas e de segurança.
- Necessidades de nível superior: necessidades que são satisfeitas internamente, como as sociais, de estima e de auto realização.

Compreender e analisar essas necessidades eleva o enfoque para que possa mover as pessoas para o bom desempenho no trabalho, o que aumenta assim a produtividade e a colaboração para os interesses da organização. Pois quanto maior for à necessidade, mais intensa será a motivação.

Vergara (2007, p. 44) cita nos seus estudos sobre a teoria de Maslow que “esta teoria busca satisfazer o que motiva a pessoa a tomar alguma direção. À medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas”. A motivação é tratada na teoria de Maslow como algo constante, infinito e complexo, encontrado em todos os seres humanos.

Lacombe (2011, p. 159) destaca dois pontos importantes na teoria de Maslow enfatizando que as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações na hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.

As empresas buscam sempre dar importância à motivação que envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o colaborador.

Segundo Gil (2001, p. 206) “a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”.

Seres humanos são muito diferentes entre si na maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos. E muitas vezes, diferente de si mesmo, conforme o momento que está vivendo.

Hampton (1992, p. 48) aponta na teoria das necessidades humanas de Maslow que “as pessoas não deixam de querer coisas; mas, uma vez que tenham alimento, água e ar, começam a querer segurança, afeto, estima e auto realização”. Sabe-se que um dos pontos decisivos nessa escolha, que acontece na vida da maioria das pessoas, é encontrar aquela atividade que irá auto realizá-la. Para muitos, essa escolha é estritamente limitada a pouquíssimas possibilidades, mas sempre existirá um grau e escolha.

Para tanto, cada uma dessas necessidades torna-se uma força positiva e ativa para o preenchimento das forças que seguem na escala da hierarquia que fora desenvolvida por Maslow. Pois as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo, buscando atender uma ou outra necessidade atentando-se sempre para a auto realização a qual ocorre devido ao alcance de certo nível de satisfação.

Diversos fatores interferem no estado físico e psicológico do indivíduo. Tais influências refletem diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e conseqüentemente no resultado final do grupo.

A teoria de Maslow é importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de atenção e respeito. Pode-se inferir que, nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita, assim como o não atendimento de uma, possa interferir no desenvolvimento da outra.

#### 3.4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores, que explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para conseguir a motivação. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas. Lacombe (2011, p. 165) define os seguintes fatores como:

- Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à

pessoa.

- Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos (LACOMBE, 2001, p. 165).

Xavier (2006, p. 106) enfatiza que “esses fatores que não são capazes de motivar podem impedir a motivação se não estiverem equacionados de modo adequado”. Logo, os incentivos variam de ambiente para ambiente, de organização para organização e de pessoa para pessoa. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 200) a teoria dos dois fatores “é a teoria que estimula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação”. É importante lembrar que os fatores motivacionais e higiênicos são independentes e não se conectam um com o outro.

A satisfação e insatisfação são apontadas como dimensões diferentes; o trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações diferentes das que associadas ao ambiente ou às condições de trabalho, afirma Maximiano (2010, p. 269). Assim, o que irá determinar o sucesso ou fracasso da pessoa será a relação que esta estabelece ou irá estabelecer com a organização.

Não se consegue motivar ninguém, as pessoas são condicionáveis, no entanto a motivação nasce do interior de cada pessoa. É preciso que haja uma sintonia entre o estado de motivação da pessoa e o ambiente de trabalho ao qual esta esteja inserida para que esta possa desenvolver e exercitar suas habilidades, daí a necessidade dos administradores proporcionarem um ambiente de trabalho no qual os seus colaboradores possam se sentir motivados desde o início de suas atividades na organização.

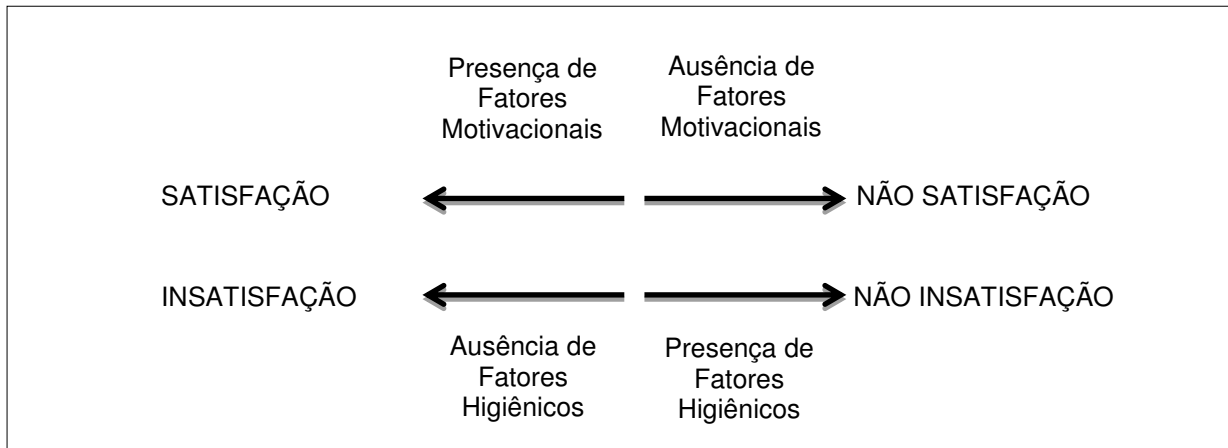
A Teoria dos dois fatores, como observa Vergara (2007, p. 50):

[...] procurava identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho.

- Condições de trabalho, pois se as mesmas forem ruins no ambiente de trabalho, conseqüentemente haverá dificuldades na execução das tarefas, na qual acarretará em perturbações e estresse, logo não haverá a motivação.

- Práticas políticas e administrativas da empresa, aqui se questiona a empresa, se a mesma trata os seus colaboradores de um modo geral. Ou se as regras que são impostas são aceitas e entendidas pelos seus colaboradores.
- Salário e benefícios- destaca-se nesse fator se o salário é percebido nitidamente pelos colaboradores referentes ao seu desempenho e colaboração para com a organização, caso contrário à pessoa perde o entusiasmo para o trabalho.
- Supervisão- sem uma supervisão adequada as pessoas certamente não se sentirão motivadas para o trabalho, onde os seus superiores os tratam com injustiça e truculência.
- Segurança no trabalho- aqui se refere à questão da estabilidade a ser garantida no seu local de trabalho, a confiança do colaborador em permanecer na organização.
- Colegas- a não identificação de colaboradores com alguns companheiros de trabalho, a não motivação em fazer parte da equipe, o que leva a não participação nas atividades propostas pela organização. Logo, o alcance das metas não será atingido e este colaborador se sentirá totalmente desmotivado.
- Vida pessoal- se o colaborador não está motivado na sua vida pessoal isso afetará diretamente no seu trabalho na organização, desmotivando-o para o trabalho.

De acordo com Gil (2001, p. 208) “a teoria de Herzberg indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada”. Nesse sentido, o que se pode fazer é conhecer e satisfazer suas necessidades. A figura abaixo ressalta pontos importantes dos fatores apresentados na teoria de Herzberg.

**Figura 6 – Teoria dos dois fatores**

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir da teoria de Herzberg

Os elementos que causam motivação são os seguintes

- Responsabilidade- aqui os colaboradores sentem que a organização confia no seu trabalho, na sua capacidade de executar tarefas importantes e difíceis.
- Reconhecimento- destaca-se aqui a valorização do trabalho. O colaborador se sente útil e capaz.
- Desafios- capacidade de realizar tarefas consideradas difíceis.
- Realização- o colaborador percebe que o trabalho está adequado às expectativas por ele criadas anteriormente. Sente-se apto para atingir as metas estabelecidas pela organização.
- Crescimento- reconhecimento de que está alcançando desenvolver seu trabalho, o que o ajuda no seu crescimento profissional.

Segundo Maximiano (2007, p. 240) “o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente; o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho”.

A teoria de Herzberg, apesar de ser amplamente divulgada e reconhecida por um grande número de gestores e estudiosos da área, foi alvo de grandes críticas. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 201) aponta as seguintes:

- O procedimento utilizado é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.
- A confiabilidade da teoria é questionável.
- Não se utilizou uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas ainda assim considerá-lo aceitável de maneira geral.



- Estabelece uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa que usou enfoca apenas a satisfação, não a produtividade.

Observa-se que essas críticas são relevantes ao se fazer referência ao ambiente de trabalho e as expectativas trazidas junto aos seus funcionários, pois o que se busca em um ambiente organizacional é a equivalência entre a satisfação de fazer algo que gosta e ser reconhecido por isto, no entanto a produtividade entra como um aspecto de total importância para o desempenho do funcionário e da organização, porque quanto mais produção existir mais satisfeitos ficarão seus colaboradores. Há que se destacar também a relação estabelecida entre os ambientes da organização, a partir do momento em que uma coisa vai bem a tendência é que a outra siga no mesmo ritmo.

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg são conhecidas por se basearem no pensamento e no sentimento. Relacionam a pessoa com seu íntimo e com a maneira como seu estado mental de necessidades determina o comportamento (GIL, 2001, p. 209).

### 3.4.3 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa considera que pode ser necessário haver uma sequência de eventos interligados para que um resultado desejado se realize. Nesta teoria é sugerido como a motivação ocorre.

Nesse contexto, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 217) citam que:

[...] a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

Mediante as colocações acima, observa-se um fator relevante na referida teoria, pois nesta o importante não é apenas haver uma necessidade específica por parte do profissional a ser suprida, mas, sim, que o mesmo saiba exatamente qual é o verdadeiro valor para si da recompensa adquirida por todo o esforço que terá que desempenhar ao realizar certa tarefa. Sendo assim, nas organizações os gestores devem criar e manter um clima de expectativa, fazer com que os seus colaboradores entendam e sustentem os níveis necessários de motivação para o trabalho.

Na visão de Daft (1999, p. 323) “a teoria da expectativa está associada não com os tipos de identificação de necessidades, mas com o processo de pensamento que os indivíduos usam para obter recompensas”.

Hampton (1992, p. 73) relata nos seus estudos:

[...] a teoria da expectativa explica por que indivíduos ou grupos podem não exercer o esforço que é preciso para satisfazer até mesmo necessidades muito fortes. Sua expectativa pode não ser a de que o esforço venha a resultar em desempenho (resultado de primeiro nível) ou desempenho numa recompensa que satisfaz uma necessidade (desempenho de segundo nível).

Outro aspecto a ser considerado sobre a teoria da expectativa é em relação aos elementos os quais a compõe, visto que é essa ligação existente entre eles que faz surgir à motivação no indivíduo, gerando assim um desempenho no qual resultará em algo esperado e desejado pelo mesmo. E esses componentes, são os seguintes: esforço-desempenho; desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 217):

- Esforço-desempenho: a probabilidade pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
- Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;
- Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

As definições acima dos componentes da teoria da expectativa significam que, o indivíduo fará sempre a sua atividade em troca de algo, na espera de alguma recompensa, um elogio, um dinheiro, não pela conclusão do seu trabalho por gostar daquilo que faz.

**Figura 7 – Teoria da expectativa**

Valência	Grau de atração (desejabilidade) que um determinado resultado exerce sobre o trabalhador.
Instrumentalidade	Percepção sobre a probabilidade de que determinados comportamentos o levarão a alcançar os resultados que deseja.
Expectativa	Percepção de que, uma vez comportando-se de uma determinada forma, atingirá o nível de desempenho necessário.

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir da teoria da Expectativa

Na figura acima, observa-se a relação que deve haver quando se trata da teoria da expectativa e os resultados que esta exerce sobre o indivíduo.

Segundo Maximiano (2010, p. 254) “a motivação é específica, o valor ou importância é relativo, pois o que pode ser uma recompensa para alguém, pode não ser para outro”. Logo são lançadas algumas interrogações quanto ao valor dado a essa expectativa pela qual as pessoas se esforçam para alcançar determinado resultado.

- A pessoa acredita que seu desempenho permite alcançar os resultados?
- A pessoa acredita que o esforço vai produzir o desempenho necessário para que o resultado seja alcançado?

De qualquer forma, é necessário criar e manter um clima de expectativa que possa sustentar os níveis de motivação para o trabalho, daí o sentido do esforço e desempenho dos colaboradores para ajudar a organização a ser mais eficaz na prática de suas atividades.

#### 3.4.4 Teoria da equidade

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 213) definem a teoria da equidade como “a teoria que defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas”. A teoria da equidade ressalta a importância da recompensa igualitária entre as pessoas que

desenvolvem e se esforçam para atingir os objetivos da organização. Pois na falta desse reconhecimento as pessoas tendem a ficar desmotivadas o que recai na sua produção dentro da organização.

Logo, o indivíduo ao perceber que seu esforço está sendo igual ou maior do que de seu colega de trabalho, este irá querer recompensas equivalentes, e sendo essa resposta inferior, a sua produção irá sofrer quedas significativas e improdutivas o que atingirá no desempenho de determinadas funções dentro da organização. Ainda segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 213) quatros são os pontos de referência que podem ser usados na comparação quanto à teoria da equidade:

- Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
- Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Esses pontos citados pelos autores podem ser comparados a amigos, vizinhos ou a colegas de trabalho. A máxima a ser atingida pela comparação feita com esses pontos irá se basear em informações previamente colhidas pelos funcionários.

Para Maximiano (2010, p. 258) “a teoria da equidade ou teoria do equilíbrio, ajuda a entender a reação das pessoas à distribuição das recompensas no grupo de trabalho e sua influência sobre a motivação”. No entanto, definir ou escolher determinadas necessidades não se torna uma tarefa fácil, ou seja, aquela que porventura possa atender suficientemente todas as satisfações desejadas pelas pessoas.

A contribuição desta teoria no ambiente organizacional reside na possibilidade de se aferir o clima no trabalho, por permitir a compreensão quanto à reação das pessoas diante de recompensas oferecidas ao grupo. A Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do sistema produtivo e aquilo que recebe através do sistema retributivo.

Comparações são feitas com base em referências, assim Maximiano (2010, p. 258) destaca:

- A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- A própria pessoa, numa posição ou situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
- Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes (MAXIMIANO, 2010, p. 258).

Segundo o autor sobre o estudo da teoria, acima citado, as pessoas sentem-se motivadas quando recebem da organização uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização. O conceito de equidade é frequentemente interpretado como uma associação positiva entre o esforço de um empregado no trabalho e o pagamento que eles recebem. É esperado que quem contribui mais, recebe mais.

#### 3.4.5 A importância da motivação dentro do ambiente organizacional

A motivação dentro do ambiente da organização requer que haja uma forte ligação entre determinados fatores que venham a contribuir para que se tenha uma coesão entre os funcionários da organização e as necessidades referentes a cada um. Acrescentando que o ambiente das organizações interno e externo cada vez mais se apresenta em turbulência e com um grande processo de globalização.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 109) “tem que se destacar a importância dos sentimentos e das emoções na motivação”. Pessoas motivadas e com um bom humor possuem um desempenho maior e melhor dentro da organização. Caso contrário os riscos e as falhas dentro da organização serão inevitáveis desencadeando o insucesso e o fracasso nas atividades desenvolvidas dentro da organização.

Roberts (2005, p. 93) salienta que “o problema de motivação também pode surgir porque os ganhos obtidos podem favorecer somente a uma parte, mas os custos envolvem outras partes dentro da organização”. A motivação é a chave do comprometimento das pessoas para com a organização. Com o mercado de trabalho em alta competitividade as empresas tendem a buscar funcionários competentes e mais ainda, comprometidos com os objetivos da organização.

Gil (2001, p. 201) enfatiza dizendo “identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa importante para os gerentes”. Daí a importância de impulsionar e manter sempre os indivíduos motivados.

Xavier (2006, p. 112) elenca algumas condutas práticas que ajudam a motivar:

- Enriquecer a função do colaborador, isto é, agregar a ela tarefas consideradas mais nobres e desafiadoras;
- Exigir e confiar no potencial do colaborador e cobrar resultados dele;
- Dar atenção ao colaborador, acompanhar seu trabalho, identificar suas potencialidades, captar suas necessidades;
- Fazer elogios verdadeiros que enfoquem as reais competências ou conquistas do colaborador;
- Criticar imediatamente a conduta errada, ressaltando o valor do profissional;
- Desafiar o colaborador, dando-lhes tarefas mais complexas;
- Ajudar o colaborador em seu autodesenvolvimento.

Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, objetivos individuais ou mesmo motivos.

## 4 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa aplicada, pois possui o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação prática direcionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. A metodologia utilizada neste trabalho busca mostrar o percurso, não só do levantamento dos dados do estudo como também a maneira como foi realizado.

Através dos dados pesquisados, do método utilizado e toda a teoria apresentada, pretende-se dar explicações com o intuito de responder o problema de pesquisa.

### 4.1 Métodos e meios técnicos de investigação

Marconi e Lakatos (2007, p. 83) definem método como sendo:

[...] um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Esta pesquisa tem caráter observacional, descritivo e qualitativo com aplicação de instrumentos como estudos exploratórios dentro da área do ambiente da organização. Gil (2001, p. 16-28) assim conceitua os seguintes tipos de pesquisas e método:

- Método observacional: é um dos mais utilizados nas ciências sociais, visto que possibilita o mais elevado grau de precisão.
- Pesquisa descritiva: tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O estudo adequa-se também a verificações de hipóteses que conforme acentua Marconi e Lakatos (2007, p. 189) são:

[...] estudos quantitativos-descritivos que contêm, em seu projeto de pesquisa, hipóteses explícitas que devem ser verificadas. Essas hipóteses são derivadas da teoria e, por esse motivo, podem consistir em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem referência a uma relação causal entre elas.

Assim, tal pesquisa visa descrever as inquietações dos funcionários da empresa, por meio de questionário que foi aplicado aos mesmos e de observação direta sobre o tema em questão. A diretora da organização também respondeu a um questionário com uma forma de ver e avaliar suas decisões frente à organização e seus funcionários, com o propósito de obter dados mais precisos para que se consiga atingir os objetivos propostos pelo estudo.

Fez-se também a opção pela pesquisa de campo através de um estudo de caso em uma organização na área educacional, na qual busca-se identificar quais os fatores que influenciam o corpo funcional da organização para que estes se sintam motivados na execução das suas atividades.

Gil (2001, p. 57) assim define o estudo de caso com sendo “uma caracterização de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. A metodologia aplicada consistiu ainda em pesquisa bibliográfica através de publicações “on-line”, artigos, livros, jornais, monografias, revistas e relatos de experiências para embasamento teórico de caráter descritivo dando uma visão mais crítica no trabalho.

## **4.2 Coleta de dados**

Para a coleta de dados foi feito à aplicação de questionários a fim de conhecer as opiniões dos funcionários sobre sua satisfação dentro do ambiente organizacional e, especificamente, os fatores que favorecem ou podem levar os mesmos a se sentirem motivados dentro da organização. Por se tratar de uma organização de pequeno porte, a qual conta com um número total de 25 funcionários, optou-se pela participação de 100% dos mesmos, visto que o resultado da pesquisa possibilitará obter resultados mais claros e precisos.

Foi realizada em um primeiro momento uma pesquisa bibliográfica e documental. Com isso obteve-se uma maior compreensão a respeito do assunto estudado e possibilitou conhecer melhor o histórico, as políticas, diretrizes e estratégias da empresa. Em seguida foi realizada a aplicação dos questionários divididos em um cronograma de aplicação, pois a pesquisa deu-se em dois momentos distintos devido à disposição dos funcionários, e para que também não atrapalhasse o desenvolvimento de suas atividades na organização.



Junto à aplicação do questionário, foi realizada uma pesquisa de observação em que, o entrevistador analisa o comportamento dos colaboradores da organização frente à contestação das perguntas apresentadas. Logo depois se entrevistou todos os funcionários da organização, em um total de 24, sendo que 1 questionário foi elaborado especificamente para a diretora geral que é a proprietária da organização.

Os questionários estão relacionados de acordo com o embasamento teórico descrito acima. Estes foram aplicados entre os dias 02 a 07 de Novembro de 2014. O roteiro da aplicação dos questionários pode ser encontrado no Apêndice A. Nestes constam perguntas abertas e fechadas para uma maior precisão e discussão dos dados.

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 206) perguntas abertas e fechadas são definidas como:

- Perguntas abertas: chamadas também de livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões. Possibilita investigações mais profundas; entretanto, apresenta alguns inconvenientes: dificulta a resposta ao próprio informante, que deverá redigi-la, o processo de tabulação, o tratamento estatístico e a interpretação. A análise é difícil, complexa, cansativa e demorada.
- Perguntas fechadas ou dicotômicas: também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas que o informante escolhe sua resposta entre suas opções: sim e não.

### **4.3 Análise dos dados**

Optou-se em realizar neste trabalho um estudo de caso para a obtenção de dados para uma pesquisa qualitativa. Formulou-se a situação-problema, os objetivos a serem alcançados e a base teórica a ser empregada. Em seguida realizou-se a elaboração do projeto visando planejar cada etapa do trabalho.

Primeiramente utilizou-se uma pesquisa bibliográfica com o uso de livros, artigos, dissertações e demais publicações referentes ao tema, em que se expõe conceitos de diversos autores sobre o assunto em questão. Utilizou-se também

matérias informativos da organização o que possibilitou conhecer mais um pouco da organização foco do estudo.

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa e qualitativa onde os mesmos são apresentados por meio de gráficos e tabelas, que mostram o índice de satisfação ou insatisfação dos funcionários dentro da organização através de dados estatísticos. Nesta análise observa-se o grau de satisfação dos funcionários dentro do ambiente organizacional e quais os fatores de maior relevância que causam essa motivação, como também quais os fatores que a organização deve levar em consideração e tentar buscar melhorias de modo que os seus funcionários sintam-se motivados para realizar as suas atividades.

#### **4.4 Caracterização do campo de estudo: Co-Educar Creche-Escola**

A Co-Educar Creche-Escola é uma instituição de ensino particular com atendimento direcionado às crianças para a creche e o ensino fundamental menor (1º ao 5º ano). A Co-Educar Creche-Escola foi fundada pela professora Giovana Andrade Mendes no ano de 2009 com localização no Bairro do Turu. A instituição conta com um corpo funcional de 25 colaboradores que exercem as seguintes funções: 1 diretora, 2 gerentes pedagógicas, 5 monitoras, 8 professoras titulares, 3 professores auxiliares, 1 secretária, 1 cozinheira, 2 serviços operacionais e 2 estagiárias.

Tem como principal objetivo formar cidadãos críticos, conscientes de seu papel na sociedade e prontos para a vida, enfatizando o quanto a busca pelo conhecimento pode ser mágica e prazerosa.

Sua missão é promover uma educação de qualidade baseada no desenvolvimento de projetos socioeducativos com temas voltados para a nova realidade mundial, como: meio ambiente, valores, artes, literatura, cultura, dentre outros levando em consideração a vivência de seus alunos. A Co-Educar busca sempre a melhor interação possível entre a família e escola, além de trabalhar sob uma proposta pedagógica baseada na teoria sócio construtivista facilitando o processo de Ensino - Aprendizagem.

Acredita que o que pode contribuir para o desenvolvimento de uma criança são as inúmeras observações que os pais devem ter com as mesmas, por isso a instituição mantém um contato ativo com os pais para que estimulem as diversas

situações de seus filhos através de jogos educativos, atividades esportivas dentre outras, além de acompanharem as tarefas escolares.

## 5 RESULTADOS

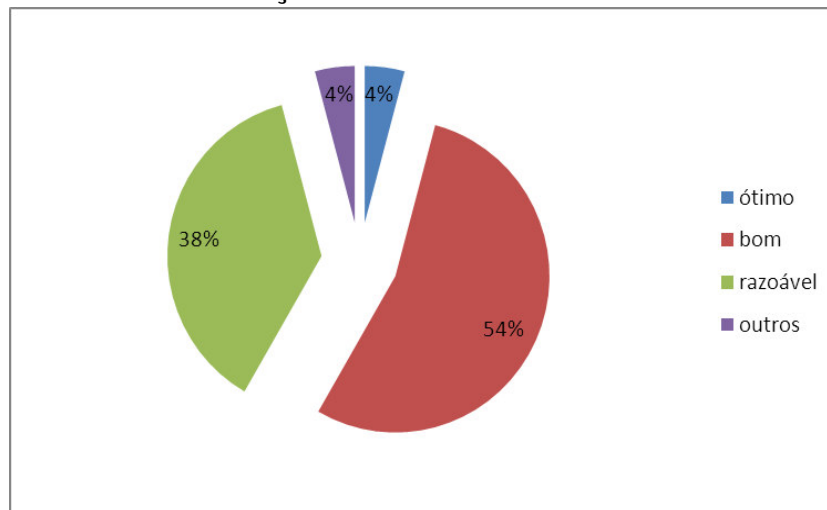
### 5.1 Análises dos funcionários

Apresenta-se aqui as informações referentes à aplicação e os resultados dos questionários indicando o grau de motivação dos funcionários, culminando-os com o plano de ações que devem ser norteados pela organização. Os questionários foram respondidos por todos os funcionários da empresa, contabilizando em um total de 25, entre os dias 02 a 07 de Novembro de 2014. A partir dessa análise é possível avaliar com maior precisão e abrangência a temática estudada em relação aos fatores que podem manter os funcionários motivados no ambiente organizacional da instituição estudada.

Tais dados também foram confrontados com o embasamento da teoria apresentada no referencial teórico fazendo as devidas observações pertinentes e significativas para responder as problemáticas aqui apresentadas.

Na primeira pergunta objetivou verificar se o funcionário se sente valorizado dentro da organização. 79% responderam que se sentem valorizados na organização, enquanto que 21% dos respondentes disseram que não se sentem valorizados. Isso mostra que a organização consegue manter uma relação instável com os seus funcionários para que estes possam se sentir valorizados dentro da organização.

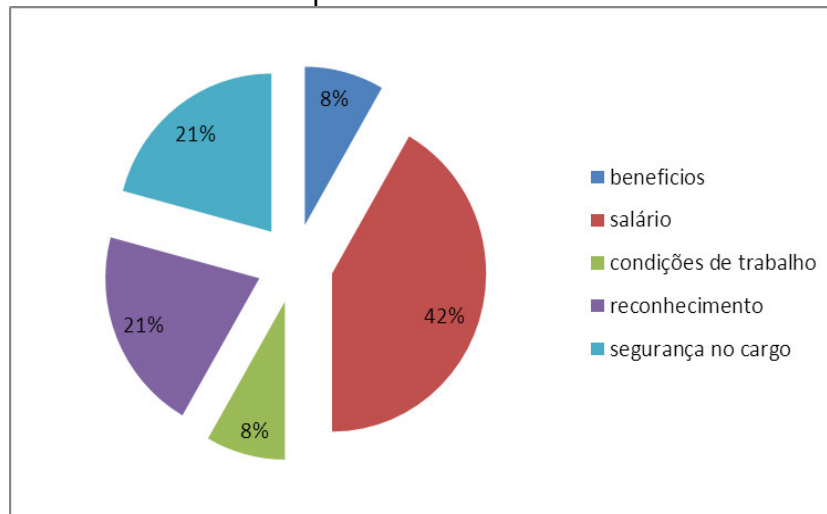
A segunda questão foi desenvolvida no intuito de identificar se os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa atendem aos anseios dos funcionários. As respostas estão representadas no gráfico 1.

**Gráfico 1 – Avaliação dos benefícios e incentivos.**

Fonte: Soeiro (2014).

Um total de 4% dos respondentes avalia como ótimo os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa. 54% consideram como bom a oferta dos benefícios. 38% consideraram que é razoável. E 4% apontaram outros benefícios e incentivos classificando-os com ruim ou muito ruim. Analisando os percentuais infere-se que os funcionários estão satisfeitos com os benefícios e incentivos que a empresa oferece. Sendo estes fatores que contribuem significativamente para que o funcionário se sinta bem e realize um bom trabalho na organização.

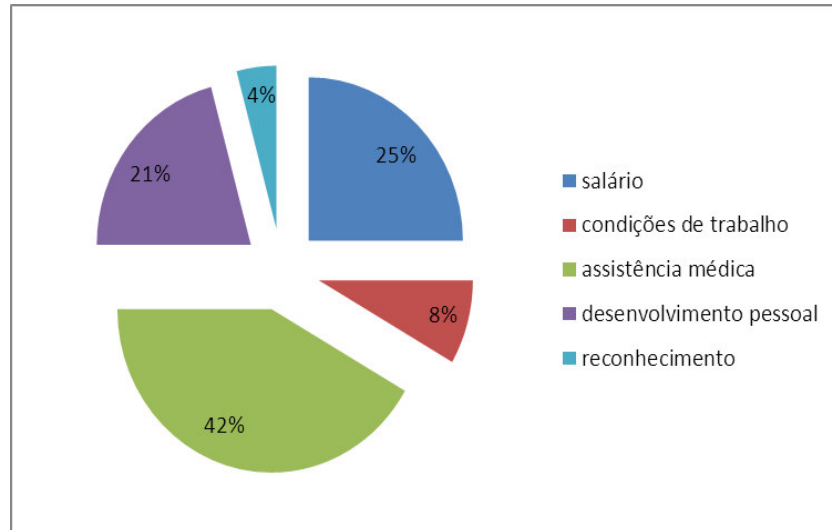
A terceira questão está relacionada aos fatores que mais motivam o funcionário para a efetiva realização de seu trabalho. No gráfico a seguir pode-se estabelecer uma relação com os fatores descritos na teoria de Herzberg e Maslow destacando primeiramente a integração entre ambiente de trabalho e as condições de trabalho, e respectivamente enfatizando que as pessoas precisam também de atenção e respeito. São apresentadas as seguintes respostas.

**Gráfico 2 – Fatores que mais motivam no trabalho**

Fonte: Soeiro (2014).

Para 8% dos entrevistados os benefícios são considerados como um dos fatores de motivação no trabalho. Enquanto que 42% avaliam o salário como um fator que incentiva o funcionário dentro da empresa. Já 8% explicitaram que as condições de trabalho são favoráveis para motivá-los. Outros 21% destacaram o reconhecimento como um fator motivador. Existe ainda, um total de 21% dos respondentes que consideram a segurança no cargo como elemento de motivação. Nota-se que existe uma grande variedade de fatores que favorecem e podem motivar os funcionários para a realização de suas atividades, o que se torna um ponto importante para o crescimento e desenvolvimento da organização estudada. Logo aumentar tais necessidades pode não levar as pessoas a trabalharem com mais dedicação, no entanto podem sim deixá-las mais satisfeitas.

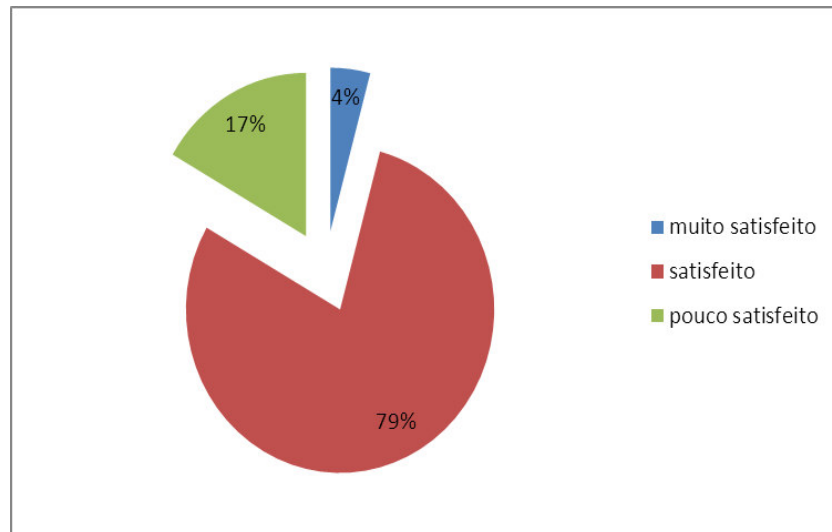
A quarta questão indagou quais os fatores que ajudariam a melhorar o desempenho dos funcionários. Sendo este um dos principais objetivos deste trabalho, identificar elementos que motivam os funcionários na organização. No gráfico 3 é possível visualizar as respostas obtidas.

**Gráfico 3 – Melhorias no ambiente de trabalho**

Fonte: Soeiro (2014).

De acordo com os valores apresentados no gráfico, 25% dos entrevistados consideraram que o salário, enquanto elemento de motivação deve ser melhorado na empresa. Já 8% gostariam que as condições de trabalho fossem melhores. A maior porcentagem 42% destacou a oferta de assistência médica como o fator de estímulo, mais importante, para ser melhorado na organização. Enquanto que 21% solicitou a definição de critérios para desenvolvimento profissional, valorização individual de crescimento e conhecimento dentro da empresa. Onde, apenas 4% indicaram o reconhecimento como um fator a ser melhorado na organização. O reconhecimento das conquistas dentro do ambiente organizacional ajuda a fortalecer a autoestima dos funcionários, sendo que para muitos tais recompensas valem mais do que uma recompensa financeira. Logo a organização precisa identificar quem está motivado e quais as causas que levam a insatisfação dos funcionários. Enfatizando aqui mais uma vez a teoria de Herzberg e os seus fatores motivadores.

Na quinta questão a ênfase foi dada para a satisfação do funcionário dentro da organização. Os dados coletados estão representados no gráfico 4.

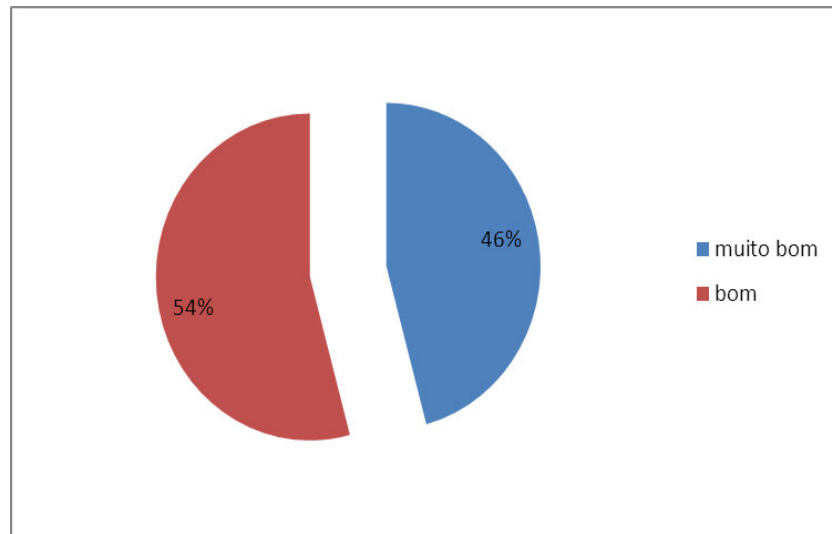
**Gráfico 4 – Satisfação no ambiente organizacional**

Fonte: Soeiro (2014).

Foi identificado que 4% dos entrevistados estão muito satisfeitos com o ambiente organizacional. A maioria está satisfeita com o ambiente, apresentando um percentual de 79%. E apenas 17% estão poucos satisfeitos. Como um dos objetivos deste trabalho refere-se à avaliação no ambiente organizacional, é possível perceber um percentual significativo quanto ao quesito grau de satisfação no ambiente organizacional. Infere-se que a organização consegue proporcionar aos seus funcionários um ambiente adequado ao atendimento das necessidades dos mesmos. Um fator que favorece ao bom andamento do ambiente organizacional é a participação de todos no processo de tomada de decisão.

A sexta questão investigou o nível de relacionamento entre os funcionários da empresa. No gráfico a seguir são apresentadas as respostas.



**Gráfico 5 – Relacionamento entre os funcionários**

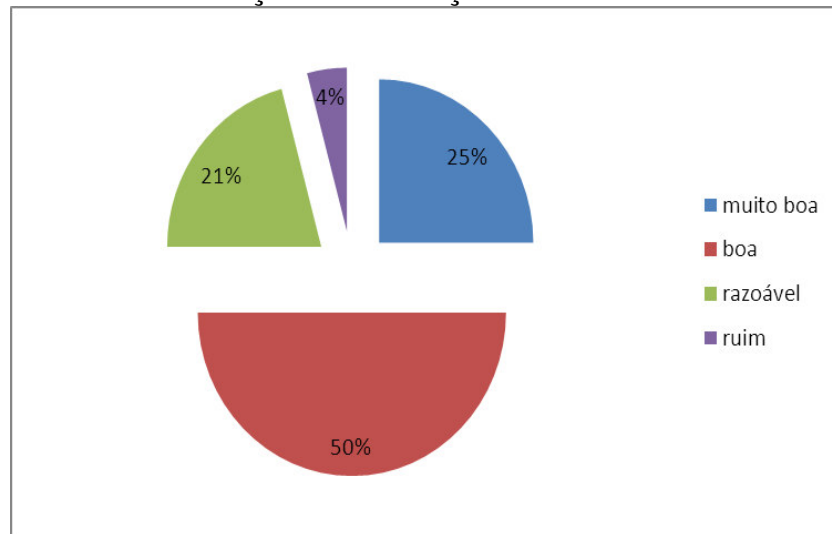
Fonte: Soeiro (2014).

Dos respondentes, 46% avaliaram como muito bom o relacionamento entre os colegas. Já 56% consideram que possuem um bom relacionamento com os colegas. Além do percentual apresentado com suas respectivas respostas, foram apresentadas aos respondentes demais alternativas para escolha: razoável, ruim e muito ruim, porém estas não foram avaliadas pelos funcionários. De acordo com o nível de relacionamento apontados por estes, acredita-se que a relação entre os mesmos ocorra de forma tranquila e saudável.

Na sétima questão investigou-se como a organização contribui para que haja realização de trabalho em equipe. Um número significativo dos respondentes, 83% responderam que a organização os incentiva para trabalharem em equipe. E 17% apontam que não há um incentivo do trabalho em equipe na organização. Sendo que o trabalho em equipe é um dos claros sinais de motivação, através da possibilidade do colaborador manifestar sua própria iniciativa.

Na questão seguinte verificou-se como a direção da empresa busca conhecer as opiniões e sugestões dos funcionários em relação à organização. Dos respondentes 62% afirmaram que existe essa preocupação por parte da direção e solicita sugestões de melhoria, que são apresentadas a partir de reuniões periodicamente realizadas na empresa. Já 38% disseram que a empresa não está preocupada em saber opiniões e sugestões dos funcionários.

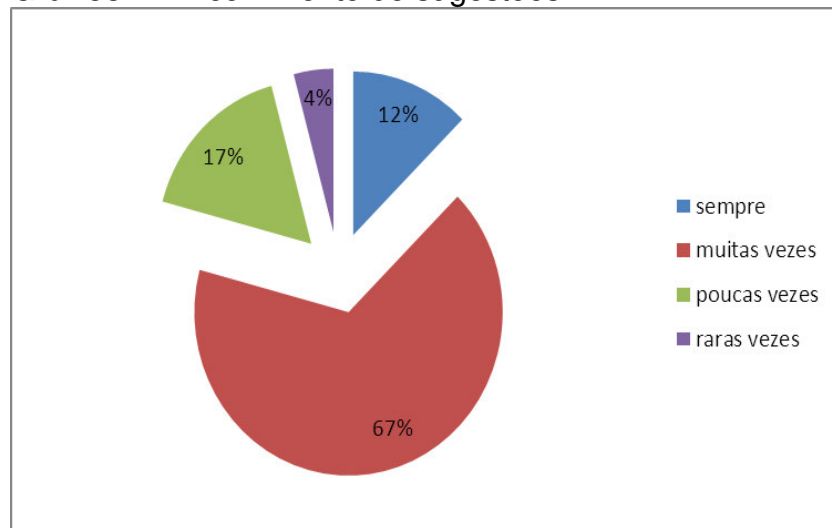
Na nona questão foi perguntado sobre a relação da chefia imediata com os seus funcionários. No gráfico 6 são apontadas as respostas.

**Gráfico 6 – Relação entre direção e colaboradores**

Fonte: Soeiro (2014).

Nota-se que 25% avaliaram a relação entre direção e colaborador como muito boa. Metade dos entrevistados, 50%, disseram que a relação é boa. Já 21% consideram a relação como razoável. E apenas 4% avaliam como ruim. A relação entre direção e funcionários é de suma importância para o sucesso da empresa, não devendo existir um bloqueio nessa relação, pelo contrário, essa comunicação irá despertar características e valores pessoais, que provavelmente farão com que funcionários consigam corresponder aos anseios da organização.

A décima questão segue a proposta da questão anterior em identificar se essas sugestões são acolhidas pela direção. A seguir no gráfico 7 são apresentadas as respostas.

**Gráfico 7 – Acolhimento de sugestões**

Fonte: Soeiro (2014).

De acordo com os valores apresentados no gráfico, 12% expuseram que as sugestões são sempre acolhidas pela direção. Já 67% afirmaram que muitas vezes as sugestões são aceitas. Outros 17% apontaram que poucas vezes as sugestões são acolhidas. E 4% informaram que raras vezes isso acontece. Mais uma vez foram apresentadas alternativas diferentes e que não foram avaliadas por nenhum respondente. O trabalho pode ser fonte de prazer e satisfação quando as pessoas são motivadas e reconhecidas. Daí a importância da direção reconhecer e analisar as sugestões e críticas propostas pelos seus funcionários.

Nas cinco últimas questões foram utilizadas perguntas abertas sobre: *a forma de implementação do incentivo oferecido pela direção, às razões pelas quais esses funcionários trabalham na organização, sugestões de melhorias no ambiente organizacional, fatores de desmotivação na organização e a satisfação no aspecto geral da organização.*

Analisando o resultado do questionário algumas respostas foram similares, sendo assim destacaram-se as seguintes: elogios no desenvolvimento do trabalho realizado na empresa, reconhecimento, funcionário do mês (bonificações), encontros e reuniões. Entretanto, alguns respondentes destacaram que percebiam incentivos como: acolhimento de opiniões, lembranças, premiações que eram mais frequentes, sofreram uma queda fazendo com que os funcionários não pudessem perceber mais a existência destes.

Em relação aos motivos para trabalharem na organização, foram apresentadas diferenciadas razões. Tais como: prazer em ensinar, satisfação pessoal, conforto, reconhecimento, sentir-se bem na empresa, amor à profissão, assistência pedagógica, relacionamento com os colegas de trabalho, diálogo aberto, oportunidade de trabalho oferecido, força de vontade, ambiente escola-funcionários-alunos.

Algumas propostas elencadas pelos funcionários também foram enfatizadas no questionário como: mais trabalho em equipe, aviso prévio de projetos ou serviços extras a serem realizados, segurança e melhoria da estrutura da escola (aumento do espaço). Sendo estes fatores que despertam a desmotivação dos funcionários frente à organização deixando-os fadigados como o excesso de trabalho imposto pela mesma. Outra argumentação está direcionada aos fatores de desmotivação na organização, entre eles estão: ausência de recursos o que dificulta a concretização de algumas atividades, salário — sendo que este por várias vezes foi

apontado na pesquisa como um dos principais fatores de motivação, excesso de trabalho, reuniões e festas aos sábados e a falta de companheirismo.

Por fim, foi abordada a satisfação no aspecto geral com a organização, os entrevistados mantiveram-se divididos quanto à resposta da questão, 78% consideraram que estão satisfeitos com a organização de forma geral, 18% afirmaram que não estão satisfeitos com a organização e um total de 4% consideraram como razoável o grau de satisfação com a organização, no seu aspecto geral.

Os funcionários da Co-Educar Creche-Escola têm aspirações e necessidades diferenciadas. Com isso, a motivação dos mesmos predomina-se nos fatores de realização profissional, de progresso, de reconhecimento, almejam salários melhores e boas condições de trabalho.

## **5.2 Análise da direção**

Também foi aplicado um questionário específico junto a diretoria da empresa para avaliar como esta procura manter uma relação segura e confiável com os seus funcionários. Destaca-se a preocupação de identificar a maneira como a diretoria motiva seus funcionários para a concretização de suas atividades. Este questionário contou com um total de 10 perguntas abertas.

Na primeira pergunta foi questionado sobre a relação que a direção mantém com os seus funcionários. Sendo assim a diretora enfatizou que existe uma boa relação com os mesmos, o que possibilita uma melhor troca de informações. A segunda questão indagou como a direção se posiciona com as críticas e sugestões que são propostas pelos funcionários. A diretora enfatizou que as sugestões e críticas são consideradas sempre com o propósito de favorecer melhorias para o desenvolvimento da organização.

A terceira questão buscou identificar informações sobre a maneira de a organização selecionar os funcionários. Sendo destacada pela diretora que é feito, primeiramente, uma análise do currículo, e em seguida o candidato a vaga passa uma semana de avaliação dentro da organização participando de atividades práticas e entrevistas coletivas.

Na quarta questão o foco da pergunta está relacionada aos fatores determinantes para que a empresa contrate seus futuros funcionários. A direção

afirma que há fatores determinantes para a escolha como: manter uma boa relação com crianças da faixa etária que a organização (0 a 10), ter espírito de equipe e qualificação profissional.

Na quinta questão enfatizou-se o objetivo principal deste trabalho que é identificar quais fatores são fundamentais para que tenhamos funcionários motivados dentro do ambiente organizacional. Foram dois os principais destacados pela direção: proposta pedagógica e bom ambiente de trabalho, visto que estes já foram anteriormente mencionados pelos funcionários como sendo um dos fatores de grande importância para motivá-los no ambiente de trabalho.

Em contrapartida, na sexta questão foi perguntado quais seriam os fatores desmotivadores. A resposta apresentada foi de que, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a direção acredita o salário é um fator desmotivador. Mais uma vez aqui nos é apresentado um fator determinante para desmotivação dentro do ambiente de trabalho, sendo que este fator já foi também destaque dentre os fatores que levam a desmotivação no ambiente organizacional.

A sétima questão foi dirigida no intuito de saber quais os recursos ainda não disponíveis na organização que seriam fundamentais para manter motivados os funcionários. Foram destacados, sala de professores, benefícios extras e aumento de salários. Observa-se na resposta obtida que são apresentados outros dois fatores motivacionais como elementos importantes para a conquista de objetivos e realizações individuais dentro da organização.

A oitava questão abordou a política de gestão adotada pela organização. Segunda a diretora, a política adotada considera os princípios de gestão participativa. Além, da existência de uma preocupação premente de realização do planejamento contínuo, adequando a realidade do ambiente organizacional. Na nona questão foi perguntado se a empresa oferece aos seus funcionários ações de formação que favoreçam e desenvolvam o trabalho em equipe. A direção corroborou a posição já identificada anteriormente junto aos funcionários. Explicitando que as ações de formação acontecem através de reuniões mensalmente realizadas na organização.

Finalmente, a décima questão investigou como a direção lida com a ideia de que uma organização precisa estar aberta e preparada para enfrentar as mudanças e modernizações que o mercado apresenta e exige frequentemente. Segundo a direção, é muito difícil equilibrar as finanças, levando em consideração

os investimentos que uma escola precisa fazer mensalmente. Destacou ainda, que o ramo escolar requer mudanças e novidades a todo o momento e o gestor precisa vencer, em especial, a inadimplência. Para tanto, a escola desenvolve campanhas promocionais com os pais dos alunos no sentido de não haver atrasos no pagamento das mensalidades e demonstra sempre a necessidade de investimentos na estrutura física e pedagógica da escola, para que se consiga atender e proporcionar aos alunos um ambiente agradável e que todos os envolvidos (pais, alunos, professores e colaboradores) percebam que suas demandas foram atendidas.

### **5.3 Sugestões e melhorias**

Compreender como os fatores motivacionais influenciam no comportamento dos colaboradores é um trabalho intenso, já que a motivação é complexa pelo fato de que cada indivíduo tem seus fatores motivacionais diferentes, suas necessidades são diversas e o modo de recompensas que esperam também se diferencia, alguns querem ser recompensados financeiramente e outros preferem elogios e reconhecimento. Pode-se descrever que o comportamento do indivíduo é o resultado de diferentes motivações.

Com o estudo observou-se que a Co-Educar Creche-Escola, apesar de ser uma instituição de ensino de pequeno porte, consegue estabelecer dentro da organização um ambiente saudável, em que funcionários e direção mantêm uma boa relação e que, apesar das críticas e sugestões apontadas, esta consegue reconhecer tais dificuldades e está empenhada em melhorar os fatores que causam desmotivação dos funcionários dentro do ambiente organizacional.

Para tanto, sugere-se que a organização promova atividades lúdicas e laborais para despertar o bom humor dos funcionários, assim como a realização de palestras que abrangem cada vez mais a política educacional da escola, abordando um planejamento mensal de concretização de atividades extras na escola para que não interfira nas atividades particulares dos mesmos, para que estes tenham um tempo ideal para se organizarem para a concretização de suas tarefas na escola.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se cada vez mais complexo a gestão de uma organização, pois com as mudanças constantes do mercado e suas inovações os desafios tornam-se maiores principalmente quando se fala em manter motivados os funcionários, em que há a necessidade de atender aos seus anseios e desejos individuais que acabam por influenciar diretamente no seu desempenho dentro da organização.

A motivação no ambiente organizacional irá funcionar a partir do momento em que se possa entender que cada ser humano tem sua individualidade e, que esta deve ser trabalhada, pois um determinado fator que pode motivar em certo momento pode não motivar em outra situação. Ela deve ser desenvolvida não só pela empresa, e sim pelo indivíduo, em que este deve sair em busca de um aprimoramento de sua função, compreendendo e entendendo o que passa em seu interior e fazer com que consigam em conjunto alcançar os objetivos almejados pelos mesmos.

Atualmente as empresas sabem das necessidades de ter uma boa gestão de pessoas, porque são elas que levantam a organização. As pessoas possuem dentro de si seus potenciais particulares, no entanto faz-se necessário que sejam estimulados para que consigam dar o melhor de si a qualquer atividade, seja ela pessoal ou profissional. Para que haja motivação dos funcionários dentro da organização, as empresas precisam estar preparadas e oferecerem condições para que os funcionários trabalhem de maneira positiva o que influencia diretamente no rendimento e crescimento da organização.

Assim, este trabalho sobre motivação e os fatores que influenciam no ambiente de trabalho, através da percepção dos funcionários da Co-Educar Creche-Escola, permitiu obter informações importantes com o propósito de analisar como o ambiente organizacional motiva seu corpo funcional para a execução de suas atividades.

Em relação aos dados obtidos, os funcionários destacam a importância de se ter um ambiente de trabalho que estimule, incentive e valorize as pessoas, e que ofereça condições que promovam motivação nas pessoas que fazem parte da organização. Foram também registrados dados bastante positivos como o relacionamento entre os colegas de trabalho, o acolhimento por parte da direção sobre sugestões, destacando-se ainda a boa relação dos funcionários com a

direção, sendo esta enfatizada por ambos na avaliação dos questionários. Os resultados apontam também um fator comum entre a maioria das respostas obtidas que é o salário, algo que deveria ser revisto pela organização para que pudessem incentivar mais e melhor o desenvolvimento das atividades dos funcionários dentro da organização. Este fator também fora apontado pela direção como um desmotivador dentro da organização, algo que a direção gostaria que pudesse melhorar para com os seus funcionários, ainda que esta não possua recursos suficientes para atender esta demanda.

Com o estudo observou-se que a Co-Educar Creche-Escola, apesar de ser uma instituição de ensino de pequeno porte, consegue estabelecer dentro da organização um ambiente saudável, em que funcionários e direção mantêm uma boa relação e que, apesar das críticas e sugestões apontadas, esta consegue reconhecer tais dificuldades e está empenhada em melhorar os fatores que causam desmotivação dos funcionários dentro do ambiente organizacional. Para tanto, sugere-se que a organização promova atividades lúdicas e laborais para despertar o bom humor dos funcionários, assim como a realização de palestras que abrangem cada vez mais a política educacional da escola.

Para finalizar, é importante ressaltar que este trabalho abre portas para futuras análises no sentido de obter maior aprofundamento teórico e consequentemente melhores resultados através de outros dados relacionados com a temática. Com os dados obtidos é possível que a organização avalie e consiga atender as necessidades apontadas por seus funcionários de acordo com a sua realidade, o que irá desencadear automaticamente no crescimento e desenvolvimento da organização, tornando-o mais competitiva.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; Revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEDRAN JUNIOR,, Paulo Elias; OLIVEIRA, Jorge Luis Coimbra de. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5. Jul. 2009. Disponível em: <goo.gl/NUhbFy>. Acesso em: 02 out. 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. 7 reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 1. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICK, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBERTS, John. **Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timonhy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

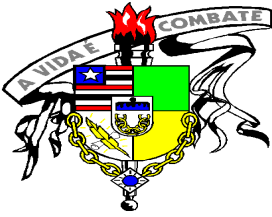
SANTOS, Flavia dos. **Uma visão geral sobre estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. Niterói-RJ: Curso de Desenvolvimento Avançado de Executivo com Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Federal Fluminense. Disponível em <<http://www.latec.com.br/portals/0/biblioteca/monografia%20Flavia%20Santos.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções** São Paulo: Editora Gente, 2006.

## APÉNDICES

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA CO-EDUCAR CRECHE-ESCOLA.**



# **UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**

Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís - Maranhão.

Centro de Ciências Sociais – CCSO

Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA

Curso de Administração - CAdm

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: fatores que influenciam o corpo funcional da Co-Educar Creche-Escola.**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como o ambiente organizacional favorece a motivação do seu corpo funcional para a execução de suas atividades.

**Informamos que será mantido o anonimato do respondente.**

Desde já agradeço a colaboração!

GRAU DE ESCOLARIDADE:

TEMPO NA INSTITUIÇÃO:

SEXO:

FUNÇÃO/CARGO:

1- Você colaborador(a) se sente valorizado pela empresa na qual trabalha?

- ( ) SIM  
( ) NÃO

2- Como você avalia os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa?

- ( ) ÓTIMO  
( ) BOM  
( ) RAZOÁVEL  
( ) OUTROS- Especifique

3- Quais os fatores que mais motiva você no trabalho?

- ( ) BENEFÍCIOS  
( ) SALÁRIO  
( ) CONDIÇÕES DE TRABALHO E CONFORTO  
( ) RECONHECIMENTO  
( ) SEGURANÇA NO CARGO

4- O que poderia ser melhorado dentro da empresa para que colaboradores pudessem se sentir mais motivados no ambiente de trabalho?

- Salário
- Condições de trabalho
- Assistência médica
- Desenvolvimento pessoal
- Reconhecimento
- Outros- Especifique

5- Como você se sente dentro da organização?

- muito satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito
- muito insatisfeito

6- Como você avalia o relacionamento entre os colegas da empresa?

- muito bom
- bom
- razoável
- ruim
- muito ruim

7- A organização na qual você trabalha incentiva o trabalho em equipe?

- sim
- não

8- A direção se preocupa em saber as opiniões e sugestões dos colaboradores em relação à organização?

- sim
  - não
- De que maneira?

9- Qual a relação da superiora hierárquica com os seus colaboradores?

- muito boa
- boa
- razoável
- ruim
- muito ruim

10- Quando necessário, as sugestões dos colaboradores são acolhidas pela superiora hierárquica?

- sempre
- muitas vezes
- poucas vezes
- raras vezes

( ) nunca

11-A sua chefia imediata incentiva os colaboradores? De que forma?

---

---

12-Cite 3 razões pelas quais trabalha nesta organização.

---

---

---

13-Quais sugestões você daria para a melhora no ambiente organizacional da empresa?

---

---

---

14-Destaque 2 fatores de desmotivação para você na organização em que trabalha.

---

---

---

15-Você está satisfeito(a) com o aspecto geral da organização?

---

---

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A DIRETORA DA CO-EDUCAR CRECHE-ESCOLA.**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
MARANHÃO**

Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís - Maranhão.

Centro de Ciências Sociais – CCSO  
Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA  
Curso de Administração - CAdm

**QUESTIONÁRIO- DIREÇÃO**

GRAU DE ESCOLARIDADE:

SEXO:

FUNÇÃO:

TEMPO DE INSTITUIÇÃO:

1- Como a senhora analisa a relação gestora e colaboradores?

- ( ) ótimo  
( ) bom  
( ) razoável  
( ) outros- Especifique

2- Como a senhora avalia o seu nível de aceitação com relação às críticas e sugestões levantadas pelos seus colaboradores?

- ( ) muito alto  
( ) alto  
( ) baixo  
( ) muito baixo

3- De que forma é realizada a seleção para o ingresso de funcionários na organização?

---



---



---

4- Existem fatores específicos que determinem a contratação final dos colaboradores para compor o quadro de funcionários da empresa?

---



---



---



---

5- Aponte 2 fatores que a senhora acredita serem os principais motivadores de seus funcionários no trabalho.

---



---



---

6- E os fatores desmotivadores? Quais seriam?

---

---

---

7- Quais os recursos ainda não disponíveis para a organização, que seriam fundamentais para manter motivados seus funcionários?

---

---

---

8- Qual a política de gestão existente na organização?

---

---

---

9- É oferecido ao colaborador ações de formação que visam desenvolver o trabalho em equipe?

---

---

---

10- Como a senhora lida com a postura de que uma organização precisa estar aberta a enfrentar as mudanças e modernizações que o mercado competitivo apresenta frequentemente?

---

---

---



**ANEXO**

## ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
Monografia de conclusão de curso

AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA E CESSÃO GRATUITA DE DIREITOS DE DEPOIMENTO  
ORAL OU ESCRITO

Pelo presente documento, eu

Giovana Andrade Mendes

Entrevistado(a):

RG: 55786696 - 0 emitido pelo(a): SSP-MA

domiciliado/residente em (Av./Rua/nº/complemento/Cidade/Estado/CEP):

Rua Paraíba, n: 52, Chácara Brasil, Turú

declaro ceder ao (à) Pesquisador(a): Ana Helena, CPF: 001664393-03 RG: 87370598-0, emitido pelo(a): SSP-MA, domiciliado/residente em São Luís - MA CEP: 65062 - 670, Bairro: Angelion, sem quaisquer restrições quanto aos seus efeitos patrimoniais e financeiros, a plena propriedade e os direitos autorais das informações/depoimentos de caráter histórico e documental que prestei ao(à) pesquisador(a)/entrevistador(a) aqui referido(a), na cidade de São Luís, Estado do Maranhão, em 04/11/14, como subsídio à construção de sua monografia de conclusão do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão. O(a) pesquisador(a) acima citado(a) fica conseqüentemente autorizado(a) a **REALIZAR SUA PESQUISA NA ORGANIZAÇÃO CRECHE-ESCOLA CO-EDUCAR** e a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos e culturais, a informações/depoimentos obtidas, no todo ou em parte, editado ou não, bem como permitir a terceiros o acesso ao mesmo para fins idênticos, com a ressalva de garantia, por parte dos referidos terceiros, da integridade do seu conteúdo.

Local e Data:

Giovana Andrade Mendes  
CPF: 724.709.253-04  
Diretora

São Luís, 04 de Novembro de 2014

Giovana Andrade Mendes  
(assinatura da direção)