

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DE GRUPOS EM EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL PRIVADA NO DISTRITO FEDERAL

THE IMPORTANCE OF MOTIVATION FOR PROCESSING OF GROUPS IN TEAMS IN ORGANIZATIONS: A CASE STUDY PERFORMED ON A PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTION IN FEDERAL DISTRICT

Débora Simone Alves de Lima¹, Elcilene Barbosa Neves¹, Luís Carlos Spaziani²

¹ Aluno do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

² Professor Mestre do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Resumo

O presente artigo traz uma contextualização histórica acerca dos estudos da motivação e uma abordagem sobre o tema na atualidade com um bom gestor como intermediário no setor de RH. O objetivo desse estudo é analisar o impacto da motivação na transformação dos grupos em equipes a partir da percepção dos colaboradores da área administrativa e pedagógica, em uma instituição de ensino fundamental e médio ao desejo da organização. A pesquisa realizada foi a descritiva e para a construção do referencial teórico foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental. O universo do estudo consiste em uma instituição privada de ensino fundamental ao médio, sendo que o público-alvo são os colaboradores da área administrativa e da pedagógica. Para a realização da pesquisa de campo foi utilizado um questionário com 11 questões objetivas e estruturadas. O resultado apontou pontos positivos e negativos relacionados a motivação, bem como, apontou que a motivação pode ser uma aliada para gestores e organização não uma ameaça. O estudo mostrou também que a motivação bem aplicada aos colaboradores de uma organização agrega valor tanto à empresa quanto ao próprio colaborador.

Palavras-chaves: Gestor de RH; Motivação; Grupos e Equipes.

Abstract

This paper presents an historical overview of the studies of motivation and approach motivation today with a good manager as an intermediary in the HR sector. The objective of the study is to analyze the impact of motivation on the transformation of the groups in teams from the perception of employees of administrative and pedagogical area in a fundamental institution and the average of the organization desire. The research was descriptive, and to build the theoretical framework was used bibliographical and documentary research. The study of the universe consists of a private institution of elementary school and high, and the target audiences are the employees of administrative and pedagogical. To carry out the field research a questionnaire with 11 structured questions was used. The result showed positive and negative aspects of motivation and showed that motivation can be an ally for managers and the organization and not a threat. The study showed that motivation and applied to employees of an organization adds value to both the company and the employee.

Keywords: HR Manager; motivation; Employees.

Contato: deborasimo90@gmail.com, eucyybarbosa@hotmail.com

Introdução

O objetivo deste estudo é analisar a importância da motivação do quadro de pessoal do Centro Educacional Leonardo da Vinci na unidade da Asa Norte, como fator de mudança dentro da organização.

Atualmente, devido à grande competitividade é importante que as empresas façam um levantamento dos aspectos motivacionais que podem influenciar no desempenho do seu pessoal. Por meio desse

diagnóstico, que demonstrará as possíveis causas de desmotivação é possível elaborar estratégias para reverter à falha do trabalho humano ou até mesmo a perda de seus colaboradores.

Nas organizações existem processos que precisam ser avaliados para garantir o bem-estar profissional de seus colaboradores. Destes Lacombe (2012) cita: (i) o processo de recrutamento e seleção, (ii) a insatisfação dos funcionários quanto

a remuneração, (iii) benefícios e oportunidades de crescimento profissional. Se não observados esses fatores podem afetar: (i) o clima organizacional, (ii) o comprometimento, além disso, pode prejudicar o bom andamento da empresa afetando a produtividade e a lucratividade com possível perda de recursos humanos. Nesse sentido, Chiavenato (2004) relata que um dos grandes desafios para os profissionais da gestão de pessoas é reter seus talentos, pois é por meio de seu capital humano que as organizações conseguem alcançar os resultados desejados e agregar vantagem competitiva. Quando uma política de recursos humanos (RH) é inadequada, ela promove uma atitude do pessoal que predispõe sua retirada da organização.

Dessa forma se faz necessário a percepção dos gestores quanto ao material humano, alicerce na condução dos negócios da empresa, capital intelectual precioso e fundamental para atingir o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Cultura Organizacional

Toda organização é resultado de como seus membros pensam, sentem e agem. Se não conhecermos a cultura de uma organização, acharemos descabidas muitas decisões tomadas pelos seus diretores e administradores. Muitos mistérios de uma organização tornam-se claros ao conhecermos a sua cultura.

Segundo Lacombe (2012) cultura organizacional se define da seguinte forma:

Conjuntos de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização. (LACOMBE, 2012, p.52)

Um padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (LACOMBE apud SCHEIN, 2012, p.53)

Em um contexto mais amplo, o termo cultura pode ser aplicado a qualquer grupo bem caracterizado e definido. Essa definição vale também às civilizações, grupos étnicos, países, profissões, entre outros. A exemplo da cultura do mundo ocidental, oriental e brasileira etc.

Clima Organizacional

A palavra clima origina-se do grego *klimae* significa tendência ou inclinação. O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores. (Campello e Oliveira, 2008, p. 3)

O clima organizacional representa o ambiente de trabalho, local onde o indivíduo passa boa parte de seu tempo. Esse tem uma influência muito forte no desempenho do indivíduo, na motivação e na satisfação do colaborador no trabalho.

A clareza a respeito dos valores do espírito e da missão de uma organização conduz a uma autoconfiança decisiva nas tomadas de decisões empresariais. Saber quais são esses valores compartilhados requer, no nível organizacional, o equivalente à auto-percepção emocional, no nível individual. (BARBIERI, 2012, P.74).

Chiavenato (2009) define clima organizacional como sendo um conjunto de valores que mantém o indivíduo motivado. Através da pesquisa é possível avaliar quais os pontos negativos e positivos dentro da organização e identificar quais as necessidades que não estão sendo supridas, para, a partir dos resultados apurados, tomarem as medidas necessárias.

Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente organizacional no qual as pessoas possam trabalhar de forma eficaz em um esforço comum, desenvolvendo suas competências, realizando suas aspirações profissionais na busca de reconhecimento e de recompensas.

Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional.

Clima Organizacional:

Reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração da equipe, ao comprometimento com a organização e outras variáveis intervenientes definidas por Likert, que caracterizam o comportamento organizacional. (LACOMBE, 2012, p. 214).

Pode-se inferir que o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelos colaboradores da empresa. Ele é fortemente influenciado pela cultura, mas depende, também, da forma como a organização trata o seu pessoal.

Quando um profissional é admitido em uma empresa, deixa de ser completamente livre e deve passar a aceitar os valores, as políticas e as normas da empresa.

Grupos X Equipes

Grupos e equipes não é a mesma coisa. Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de responsabilidade. (ROBBINS, 2002)

Grupos são essencialmente, conjuntos de pessoas. As pessoas trazem para o grupo sua competência, experiência, formação, valores e personalidade. Como não há duas pessoas que sejam idênticas, cada grupo não apenas é diferente de qualquer outro, mas também de si próprio em diferentes momentos de sua existência, já que aqueles atributos pessoais se alteram com o tempo e com as modificações na composição do grupo.

As organizações, em sua maioria, são compostas por um conglomerado de vários grupos. E cada pessoa, dentro da organização, faz parte de determinado grupo, seja ele formal ou informal. As atribuições dessa pessoa não dependem apenas de competência, motivação e da forma como o trabalho é desempenhado, mas dos processos sociais que ocorrem nos grupos dos quais ela participa. Como o funcionamento das organizações é medido pelo desempenho das pessoas, o papel dos grupos é determinante para realizá-la os objetivos da empresa.

Assim, o desempenho organizacional dos funcionários da empresa é a somatória das suas contribuições individuais. Não existe uma sinergia positiva tão intensa que possa criar um nível geral de rendimento maior do que a soma dos esforços intelectuais de seus colaboradores.

A organização do trabalho em equipe é considerada uma dimensão competitiva da estratégia de recursos humanos que emergem no âmbito da organização empresarial focada nos processos de negócios. (SANTOS, CARPINETTI e GONÇALVES, 1997, p. 123).

Para Pfeffer (1998), o trabalho em equipe é uma das sete práticas de organizações que logram, de forma sustentável, um desempenho superior. Dessa maneira, uma das principais funções da área de recursos humanos concerne à alteração dos modelos mentais dos empregados, isto é, modificação da forma como eles desenvolvem perspectivas sobre o mundo e sobre a organização, de forma a favorecer uma cultura organizacional que fomente a articulação do trabalho em equipes (PFEFFER, 2005).

O gestor de RH

Todavia, pode-se falar em gestor de pessoas como um novo profissional, pois, embora ocupando cargos em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo de Administração de Pessoal, requer-se dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas num passado bem recente e mesmo na atualidade em muitas empresas. (Gil, 2014, p.51)

O gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. É de sua competência desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que sua atuação possa ser efetiva, é necessário desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa considerar os empregados como pessoas e não como mero recurso utilizado pela organização. Precisa tratá-los como peças que impulsionam a empresa e não como agentes passivos. Precisa também tratá-los como parceiros, como investimento de capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

A ARH tem por princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva da empresa. As expectativas são as de que a supremacia desse tipo de abordagem fornecerá à empresa funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos. (Davel e Vergara, 2010, p.6)

Pesquisa no campo da psicologia organizacional, têm procurado mostrar, por exemplo:

Como os “sistemas de RH” podem provocar e reforçar nas pessoas uma série de cooperação, confiança, capacidade de assumir riscos e tolerância com relação à ambigüidade. (SCHULER, 1996; SCHULER e JACKSON, 1987)

O administrador deve ser capaz de motivar seu pessoal, a fim de influenciar seu comportamento, seu comprometimento e sua motivação para alcançar os objetivos da organização, conhecer em profundidade as pessoas e saber o que motiva cada um, uma vez que as pessoas são diferentes e não são motivadas pelos mesmos incentivos: é preciso considerar sua diversidade. (LACOMBE, 2012, p.68)

O líder precisa ser o tipo de pessoas capaz de influenciar o comportamento dos seus pares. Em seu perfil ele deve ter a capacidade para absorver o estresse de forma impessoal, estruturar as interações inerentes as suas tarefas, e possuir a confiança e a energia para tomar a iniciativa nas situações relacionadas ao trabalho gerencial. As empresas valorizam cada vez mais o comprometimento. Um funcionário comprometido é visto como aquele que faz parte das soluções e é nele que as empresas mais tendem a investir. A motivação é a chave do comprometimento. É claro que é bem mais fácil para as empresas conseguir pessoas competentes do que pessoas comprometidas. Por isso, identificar os fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefas das mais importantes para os gerentes.

A responsabilidade de motivar a equipe de uma determinada empresa não pode ficar a cargo de uma única pessoa. Isso não significa que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado, muito pelo contrário, os gerentes precisam estar atentos a como motivar seus empregados. Precisam estar atentos às suas necessidades, criar as condições para que executem bem suas tarefas, assim como o ambiente de trabalho no mínimo agradável. Em suma: os gerentes não podem sozinhos, motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação.

Os gerentes não são capazes de motivar, mais de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las. (ARCHER apud GIL, 2001, p. 202).

O psicólogo Douglas McGregor (1960) definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que dominou “Teoria X e Teoria Y. Os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua

equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. O gerente admite que: se não controla diretamente, a equipe não produz; às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe; a maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão; as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados”.

Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. O gerente admite que: qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança; em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; seus empregados são capazes de se auto controlarem; sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Como consequência, os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas as mudanças.

Motivação

Decifrar o que nos motiva como pessoas é um mistério que já tem vários séculos. Alguns gênios como Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud e Abraham Maslow lutaram para entender suas nuances e ensinaram muito sobre as razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem. Esses gênios, porém, não tinham a vantagem de conhecer a ciência moderna a respeito do cérebro.

Suas teorias são baseadas em investigações cuidadosas e educadas, mas apenas em observações diretas. (LACOMBE apud NOHRIA, 2008, p.68).

Faremos um retrospecto da teoria da motivação nas empresas para, no final, introduzirmos sucintamente um novo modelo.

Primórdios da teoria da administração

Taylor (Século XX) supunha que a motivação dos empregados seria obtida pela maximização da remuneração, o que poderia ser válido naquela época, mas não havia ênfase na importância do relacionamento e no comportamento.

A ênfase da teoria clássica é a estrutura organizacional e as funções do administrador, sem muita preocupação com os aspectos humanos e a motivação.

Os pioneiros da administração preocupavam-se em proporcionar condições de trabalho adequadas aos empregados, visando a alta produção, e em motivá-los pela remuneração, partindo do princípio que as pessoas desejavam o máximo de ganho material.

Publicou-se duas obras de grande importância, reeditadas muitas vezes, complementando a aprimorando os estudos de Fayol.

Ele fez a “ponte” entre a Escola Clássica e a abordagem comportamental. Foi também o primeiro a mostrar a importância do ambiente externo para a empresa. (Lacombe apud Chester Barnard, 1938, p. 69)

O que era inicialmente aceitável e muitas das vezes desejável com o passar dos tempos, não proporcionava mais satisfação. As pessoas queriam melhores condições de trabalho. A execução das tarefas pode caracterizar a subjetividade do indivíduo e a remuneração adequada deixando de lado a fase clássica entre chefe e funcionário.

Os experimentos de Elton Mayo em Hawthorne

Os estudos iniciados em 1924, em Hawthorne, pela Western Electric Company, e terminados no final da década de 1930 sob a supervisão de Elton Mayo, mostraram que, além da remuneração e das condições de trabalho, algo mais importante influenciava a produtividade.

Os estudos em Hawthorne e os dados obtidos posteriormente em entrevistas com os trabalhadores eram uma prova convincente de que o ambiente industrial tinha eliminado toda significação do trabalho, frustrando dessa forma as necessidades mais básicas do ser humano. Nas entrevistas, muitos trabalhadores se queixavam de um sentimento de alienação e de perda do sentimento de identidade, fazendo Mayo estabelecer uma série de hipóteses sobre a natureza humana, diferentes das hipóteses de Taylor sobre o homem racional econômico:

a) O homem se acha motivado basicamente por suas necessidades sociais e obtém seu sentido básico de identidade mediante suas relações com os demais.

b) Como resultado da revolução industrial e da racionalização do trabalho, desapareceu o significado deste último e devemos buscá-lo, portanto, nas relações sociais dentro do emprego.

c) O homem responde mais às forças sociais do grupo de companheiros do que a incentivos e controles da direção.

d) O homem responde à direção na medida em que um supervisor pode satisfazer as necessidades sociais de seus subordinados. (Lacombe apud Elton Mayo, 2012, p.70)

Pode-se concluir que Taylor não estivesse errado em suas teorias, uma vez que elas foram criadas no início do século XX. A partir daí mudaram o ambiente e as necessidades dos operários, bem como suas qualificações. O que era um fator motivacional antes, hoje já não pode mais ser considerado sua principal prioridade.

Com isso iniciou-se uma percepção inovadora dando importância à motivação, que requer esforços continuado por meio do Gestor que deve estar atento as necessidades individuais para mobilizar toda sua equipe e atingir os resultados desejáveis.

A teoria das relações humanas

Essa teoria, surgiu na década de 1930 e foi muito conceituada até o início da década de 1950.

Baseada no princípio de que a remuneração não era suficiente para motivar os empregados a conseguir resultados favoráveis, ela preconizava que era necessário manter o moral do pessoal elevado e, para isso, o importante seria manter um ambiente agradável e humano na empresa, além da remuneração adequada. Essa visão simples, pela inexistência de estudos mais profundos, foi muito usada durante quase vinte anos. (Lacombe apud Elton Mayo, 2012, p. 71)

Pode-se inferir que clima organizacional saudável e humano mantém o moral dos empregados elevado, associado à remuneração adequada, tudo isso colabora positivamente no processo tornando mais fácil o atingimento das metas.

Os estudos de Mary Parker Follet

Na década de 1920, Mary Parker Follet, já publicava estudos e fazia palestras sobre liderança, motivação, a forma adequada de lidar com as pessoas e a importância da coesão do grupo. Seus estudos sobre o conflito construtivo, as formas adequadas de dar ordens e a importância da coordenação informal são até hoje atuais, apesar de terem sido escritos há mais de meio século.

Follet sempre esteve preocupada com o papel e o comportamento do indivíduo no grupo, na organização e na sociedade. (Lacombe apud Mary Parker Follet 2012, 72).

Motivação e liderança nas organizações devem caminhar juntas. A influência da liderança humana, participativa e de visão ampla pode promover a motivação de seus funcionários tornando um clima favorável e agradável e conseqüentemente proporciona maior facilidade de atingir objetivos.

A teoria das necessidades de Maslow

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades.

O princípio básico da motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. (Lacombe apud Maslow, 2012, p. 72).

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não, ou seja, à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades

Para Maslow (2012), cada pessoa tem o seu momento de procura e satisfação. Conforme cada um alcança essa satisfação em determinado momento da sua vida, aparece outra conquista para ser realizada. Isso é o que se pode chamar de motivação para realizar suas buscas.

Há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiro as necessidades básicas. Após o atendimento destas, procuram-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as de associação, as de status e as de autorrealização. Dois pontos precisam ficar claros:

- a) As necessidades de cada um variam no tempo, não só em função da sua satisfação como em dos valores de cada um;
- b) A hierarquia de Maslow não deve ser encarada como uma escala rígida, cada um tem a sua conquista. (Lacombe apud Maslow, 2012, p. 73)

Maslow reflete graficamente a importância atribuída às necessidades, mas isso varia em função do momento. Vale ressaltar que são exatamente esse descontentamento permanente que motiva as pessoas a criar invenções,

descobertas, inovações tecnológicas, entre outros. É a satisfação que impulsiona o progresso.

Os fatores de motivação segundo Herzberg

Frederick Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. “Segundo ele, existem dois tipos de fatores motivacionais:

a) Os relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, por exemplo, gosto pelo trabalho aumenta de conhecimento, 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;

b) Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status, segurança, que ele chamou de fatores higiênicos.

c) A motivação perpassa pela realização profissional e pessoal que são intimamente ligados. Quando a pessoa está satisfeita com seu trabalho, se valoriza e consegue adquirir experiências novas e ainda aplicar suas ideias e seu aprendizado. Dessa forma crescerá profissionalmente e este fato refletirá em suas conquistas familiares e sociais.”

Os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos. (Lacombe apud Herzberg, 2012, p. 77)

A teoria de McClelland

Partindo do princípio que quase todas as pessoas que trabalham em empresas têm suas necessidades básicas atendidas.

McClelland, idealizou para essas pessoas as seguintes necessidades:

a) Necessidade de realização: sair-se bem em relação às expectativas, lutar pelo êxito e conseguir realizar alguma coisa difícil;

b) Necessidade de poder: necessidade de ascendência sobre os demais e de modificar o seu comportamento, encorajando-os e orientando-os;

c) Necessidade de afiliação: desejo de relações amigáveis e de aceitação pelos pares. (Lacombe apud McMclelland, 2012, p. 80)

Em função disso, as organizações devem proporcionar condições para que as pessoas consigam atingir seus desejos de realização, treinando-as e posicionando-as em postos em que possam aproveitar da melhor forma suas qualidades e seu preparo sempre mantendo um ambiente agradável entre seus pares.

Modelo de Lawrence e Nohria

Este modelo diz que as pessoas são motivadas por quatro forças:

O desejo de aquisição – Todos nós somos motivados a adquirir bens escassos que aumentam nossa sensação de bem-estar. Ficamos satisfeitos quando esse desejo é satisfeito e descontentes quando é frustrado. Esse fenômeno aplica-se não só a bens físicos como alimentos, roupas, casa e dinheiro, mas também a experiências, como viagens e divertimento, além dos acontecimentos que melhoram o status social, como serem promovido, obter um escritório com uma vista bonita ou ser eleito para o conselho de administração.

A criação de vínculo – Muitos animais criam vínculos com seus pais, grupos ou tribos, mas só os humanos ampliam essas conexões para conjunto maiores como organizações, associações e nações. A força para criação de vínculo, quando obtida, é associada a emoções fortemente positivas, como amor, carinho e quando não é obtida, é associada a emoções negativas, como solidão e anomia. No trabalho, essa força causa enormes aumentos em motivação quando os empregados se sentem orgulhosos de fazer parte da organização e é responsável pela perda de moral quando se sentem traídos pela instituição.

A compreensão – Todos nós desejamos encontrar um sentido no mundo que nos cerca, para produzir teorias e histórias – científicas, religiosas e culturais – que tornam os acontecimentos compreensíveis e sugerem ações e reações razoáveis. Sentimo-nos frustrados quando as coisas parecem sem sentido.

A defesa – Todos nós defendemos a nós mesmos, nossas propriedades e realizações, nossa família e nossos amigos e nossas ideias e crenças contra ameaças externas, ela se manifesta não em um comportamento agressivo ou defensivo, mas como uma busca pela criação de insatisfação que promovam justiça, que tenham intenções e objetivos claros e que permitam às pessoas a expressão de suas opiniões. O êxito no desejo de defesa proporciona sentimentos de segurança e confiança; o fracasso

produz emoções negativas como medo e ressentimento.

A motivação está nas conquistas profissionais, pessoais, entre seus pares, subordinados e chefia bem como em poder defender seus princípios e pensamentos, contra qualquer ameaça externa.

Motivação na atualidade

Como motivar as pessoas? Não com técnicas, mas arriscando-se com um compromisso pessoal permanente com a grandeza – demonstrando coragem. Isso não se ensina, cria-se. (KOESTENBAUM, 2000, p 222.)

O ambiente corporativo está cada vez mais competitivo e exigem de seus profissionais altos níveis de motivação. Empregados motivados, tanto individualmente como em grupo, tendem a apresentar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. O que é realmente a motivação?

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. (GIL, 2014, pag. 202)

Motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. (ARCHER, 1990, p. 8)

Como ocorre a motivação? A unidade básica do comportamento é uma atividade. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades: falar, andar, comer, trabalhar etc. a qualquer momento pode, porém, decidir mudar de atividade. Daí advém às perguntas: por que as pessoas mudam de atividade? É possível compreender, prever ou controlar as atividades das pessoas?

Para tentar responder a essas questões, convém considerar, primeiramente, que a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos - motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos. (GIL, 2014, pag. 202)

Os motivos são o que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São as “molas da ação” que motivam as pessoas. Os

motivos tendem a diminuir gradativamente quando são satisfeitos. Quando isso ocorre, outras necessidades vêm à tona. Também pode-se observar a mudança na força dos motivos quando sua satisfação é bloqueada. Essa mudança, nem sempre se manifesta logo no começo, o que geralmente acontece é que a pessoa procure apresentar algum comportamento destinado a eliminar o bloqueio.

Quando não alcança qualquer resultado positivo, a pessoa pode direcionar seu comportamento para objetivos substitutos. Por exemplo, quando alguém apresenta um desejo intenso de ocupar cargos públicos importantes, mas não o consegue, pode de alguma forma, satisfazer-se assumindo as funções de síndico de seu edifício ou de conselheiro de um clube recreativo. (GIL, 2014, p.203)

Quando, porém, esse direcionamento para objetivos substitutos não produz resultados positivos, as pessoas tornam-se frustradas e podem desenvolver comportamentos irracionais.

Porém para Gil (2014) “Esses comportamentos irracionais podem ocorrer sob formas diversas, conhecidas como mecanismos de defesa. As mais comuns são:

a) agressão: a pessoa passa a dirigir sua hostilidade contra a pessoa ou o objeto que, em seu entender, constitui a causa de sua frustração.

b) deslocamento: frequentemente, as pessoas são impotentes para atacar diretamente a causa de sua frustração. Daí procura deslocar sua agressividade para outros alvos.

c) racionalização: quando uma pessoa se sente incapaz para realizar determinado objetivo, pode racionalizar, ou seja, procurar desculpas para seu insucesso.

d) regressão: algumas pessoas frustradas tendem a desistir de tentativas construtivas de solução de seus problemas e a regredir a um comportamento infantil.

e) fixação: ocorre quando a pessoa continua a apresentar repetidamente um comportamento improdutivo.

f) fuga: é frequente a situação de pessoas que, às vésperas com um problema, procuram ignorá-lo ou fugir dele. resignação: ocorre quando, depois de prolongada frustração, uma pessoa desiste de alcançar seu objetivo”.

Para Gil (2014) “A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo

trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação”.

O local de trabalho também permite o reconhecimento da motivação. Uma mesa organizada, por exemplo indica que o profissional está disposto a encontrar os papéis com facilidade. Materiais correspondentes a atividades diferentes, por sua vez, podem indicar pouca disposição para realizar um trabalho de cada vez.

As formas mais expressivas da motivação são as atitudes que os funcionários apresentam em relação ao trabalho. Sugestões espontâneas para melhorar o trabalho, receptividade a novas atribuições, franqueza e firmeza nas respostas e aceitar desafios.

As pessoas, por serem diferentes. Interação com sua personalidade e motivação de maneiras diferentes. Por isso, motivar pessoas no trabalho, constitui uma das tarefas das mais difíceis.

Para Lacombe (2012) “Apesar dessa dificuldade, pode-se apresentar aos gerentes uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação de seus empregados.

a) Valorize as pessoas: Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer a ninguém.

b) Reconheça os avanços: Os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador.

c) Encoraje iniciativas: A iniciativa das pessoas ou das equipes é um dos mais claros sinais de motivação. O recurso de solicitar a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas, por sua vez, constitui um dos mais poderosos fatores de motivação. Logo, convém criar condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas.

d) Ofereça incentivos: Incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas.

e) Enriqueça as funções: À medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades.

f) Delegue autoridade: Quando se fala em delegação, o mais comum é pensar em delegar responsabilidade. O mais importante, no entanto, é delegar autoridade. Quanto mais esta fica restrita aos mais altos escalões da estrutura da empresa, menor é a motivação da equipe. A divisão da autoridade ajuda a despertar e a desenvolver os talentos individuais.

g) Faça avaliações: São elas que propiciam aos empregados formar uma visão objetiva de seus desempenhos anteriores e assumir maiores responsabilidades no futuro. Por outro lado, as avaliações possibilitam medir o nível de motivação da equipe.

h) As avaliações representam uma oportunidade para proporcionar um *feedback* regular aos empregados. Assim, convém aproveitar esses momentos para ressaltar suas conquistas e traços positivos.

i) Promova mudanças: O pai da Escola das Relações Humanas no Trabalho. A explicação, de acordo com Mayo, é a de que participar de novas experiências provoca aumento do interesse, desenvolve a autoestima e o espírito de equipe, independentemente da mudança que se estiver operando”.

Como as mudanças são um dos fatores que contribuem para elevar o moral do grupo, convém que os gerentes procurem as áreas adequadas para que cada um possa se adaptar as mudanças experimentais que ocorrerem dentro da empresa.

Materiais e Métodos

Pode-se definir método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. (Gil, 2006, p. 26)

A pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos (ANDRADE, 2003, p.121).

Pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo.

A pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados (...) é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado. (TRUJILLO, 1982, p.229).

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo

o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente e tem por objetivo permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações. (Manzo, 1971, p.32)

A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. (TRUJILLO, 1974, p.230)

A pesquisa documental é a fonte de coletas de dados que estão restritas a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ocorre ou depois. (Marconi e Lakatos, 2010, p.158)

Foi realizada a pesquisa documental e pesquisa de campo, onde foi possível coletar as informações acerca das opiniões dos colaboradores para posterior análise. Foram utilizados livros, documentos e o *site* que contém informação acerca da história da empresa.

O universo de pesquisa foi realizado em uma das três unidades do campus do Centro Educacional Leonardo da Vinci, localizado na Asa Norte, em Brasília/DF. No local trabalham os seguintes funcionários: porteiros, recepcionistas, secretárias, telefonista, tesoureiros, professores, coordenadores, orientadoras, copeira, serviços gerais, auxiliar de marketing, auxiliar administrativo, bibliotecário, brigada e diretoria, em um total de 175 funcionários, sendo que a amostra foi realizada com 30 (trinta) destes funcionários.

Para a apuração da pesquisa foi utilizado um questionário composto por 11 questões com itens de múltipla escolha a serem avaliados, formuladas de acordo com os fatores que podem levar a motivação ou desmotivação dos funcionários na empresa em que atualmente trabalham.

Devido à significativa competitividade existente no mercado de trabalho, é necessário que as empresas façam levantamentos dos fatores que podem contribuir para a motivação ou desmotivação de seu pessoal, identificando e realizando o diagnóstico dessas causas, sendo possível elaborar estratégias para reverter à

perda de recursos humanos ou identificar as falhas na elaboração de suas atividades.

Ambiente de pesquisa

Com 44 anos de fundação e tendo como missão educar e formar pessoas éticas e competentes, o Leonardo da Vinci orgulha-se de ser reconhecido como uma das melhores instituições de ensino fundamental e médio do Distrito Federal. Graças à confiança de pais e alunos e a qualificação, dedicação e competência dos seus professores e funcionários.

O Centro Educacional Leonardo da Vinci começou suas atividades educacionais em 1969, situado na Quadra 511 Sul em Brasília, com a oferta de cursos preparatórios aos exames supletivos e vestibulares. Em julho de 1969, mudou-se para um prédio mais espaçoso e confortável na Quadra 505 Sul.

A construção da sua sede própria na Quadra 703 Sul teve início em 1973 e foi inaugurada em janeiro de 1975 pelo Exmo. r. Secretário de Educação do DF à época, Embaixador Wladimir Murтинho. Dispondo de instalações amplas e adequadas, o Leonardo da Vinci passou a oferecer o ensino de 2º grau regular, atual ensino médio, a partir de 1977. Em 1979, as primeiras turmas concluíram o antigo 2º grau.

Em virtude das solicitações da comunidade escolar, o Leonardo da Vinci passou a oferecer também, a partir de 1991, o ensino de 1º grau, de 1ª a 4ª séries, atual ensino fundamental. No início de 1995 foi inaugurada a Unidade Norte do Leonardo da Vinci para atender aos alunos e pais dessa parte da cidade. Com a finalidade de melhorar cada vez mais a qualidade do ensino e dos serviços educacionais, foi criado em 1997 o Programa de Qualidade do Leonardo da Vinci – QUALIVINCI.

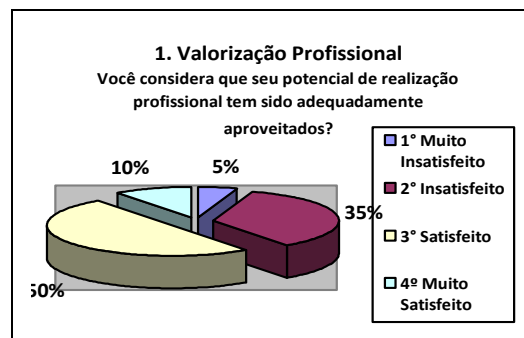
No 2º semestre de 2001 teve início a construção da Unidade Taguatinga do Leonardo da Vinci, inaugurada em janeiro de 2003, com a oferta também dos ensinos fundamental e médio. Em fevereiro de 2008, o Leonardo da Vinci firmou parceria com a Fundação Dom Cabral, entidade educacional considerada como a 5ª melhor do mundo em educação executiva, com a finalidade de melhorar a sua prática pedagógica, administrativa e financeira.

A história do Leonardo da Vinci foi construída visando uma grande meta: ser a escola da vida de milhares de brasileiros que contribuirão para o crescimento deste país. (www.leonardoonline.com.br)

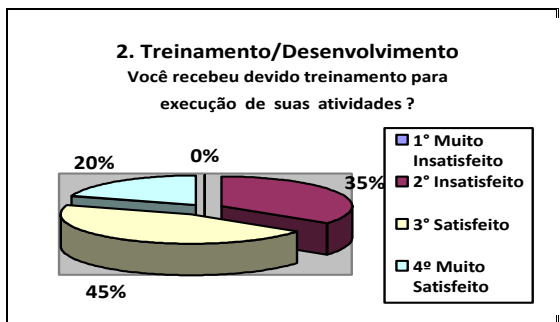
Resultados e Análise

A pesquisa teve seu eixo na influência da motivação nas organizações. Para demonstrar o destaque desta na empresa, foi aplicado

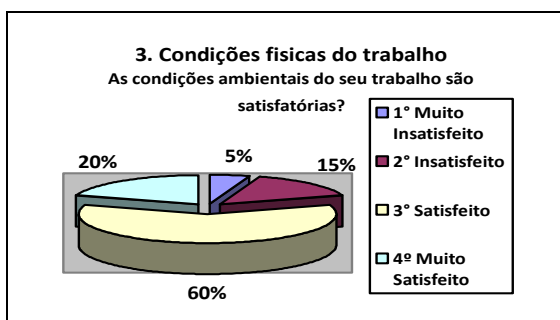
questionário em uma organização privada que atua no ramo de educação do ensino fundamental ao médio. Foram pesquisados 30 colaboradores no Centro Educacional Leonardo da Vinci na unidade da asa norte. A ferramenta utilizada foi o questionário, que consistia de 11 questões objetivas, e os pesquisados foram selecionados por acessibilidade, cujas respostas eram: 1º - Muito Insatisfeito 2º - Insatisfeito 3º - Satisfeito e 4º - Muito Satisfeito.



Observa-se que 50% dos pesquisados estão satisfeitos e 10% muito satisfeitos, totalizando 60% de colaboradores que consideram seu potencial adequadamente aproveitado em sua realização profissional, entretanto, destaca-se que 35% estão insatisfeitos e 5% muito insatisfeitos. Mclellan (1961) idealizou para essas pessoas as seguintes necessidades: (i) de realização, (ii) de poder; (iii) e de filiação. Dessa forma, as empresas que veem a produtividade como fator decisivo para a competitividade no mundo globalizado, devem se preocupar em potencializar a utilização da sua mão de obra. Uma das formas para atingir esse objetivo é disponibilizar treinamento e desenvolvimento no intuito de que os colaboradores consigam atingir seus desejos de realização, posicionando-os em postos em que possam aproveitar melhor suas habilidades e conhecimentos, isso faz com que os colaboradores estejam motivados a darem o melhor de si, alcançando a meta desejada pela organização. No entanto a empresa em questão não há muitas possibilidades de crescimento, em função da sua atividade, não há plano de carreira para os profissionais da área administrativa. Dada a importância do treinamento questionou-se como os colaboradores avaliam esse quesito, conforme representa o achados de pesquisa representado a seguir.

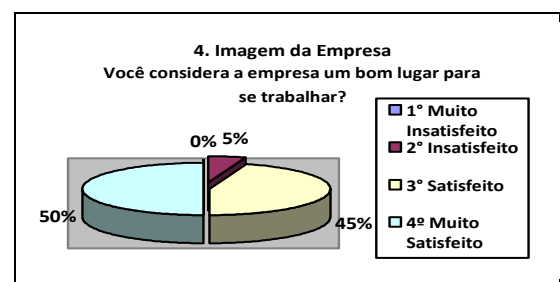


A maior parte dos pesquisados, totalizando 45% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos com o treinamento recebido para a execução das suas tarefas, número este corroborado por mais 20% que afirmarem estarem muito satisfeitos. Contudo uma quantidade significativa de respondentes, representados por 35% do total pesquisado julgaram não ter treinamento adequado antes de ocuparem suas funções. Conforme Lacombe (2012) as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, por que as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Treinamento não é algo que se faça, apenas na admissão de seus colaboradores, mas sim é algo que deve se adequar do conhecimento do colaborador aos objetivos da empresa feitos de maneira continuada e mostrando como deve ser realizado o trabalho, orientando, esclarecendo seus procedimentos para melhor aproveitamento. Conforme, Gil (2014) Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho. O produto do treinamento é a capacitação e pode-se, portanto, inferir que o colaborador capacitado rende mais frutos à empresa e como observado na questão anterior colaborador mais satisfeito ao utilizar melhor suas competências pode propiciar maior produtividade e trazer mais retorno a organização.

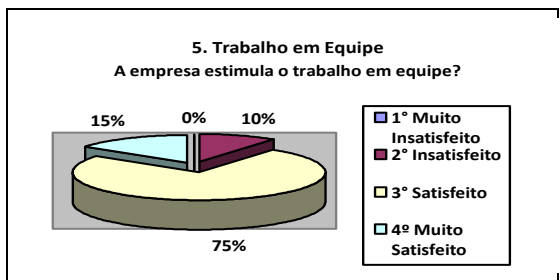


A pesquisa mostrou que a maior parte da amostra, totalizando 80% dos pesquisados estão

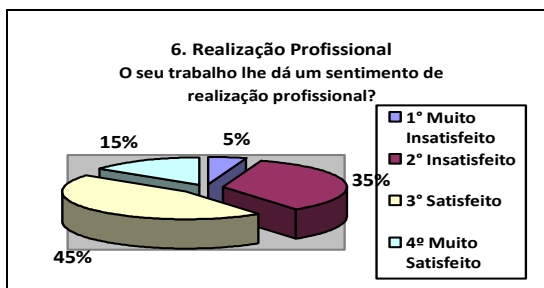
satisfeitos e muito satisfeito. 60% e 20% respectivamente. Com as condições ambientais no seu posto de trabalho, porém 20% não estão satisfeitos. De acordo com Chiavenato (2010) para que tenha bons resultados, é necessário que a organização se preocupe em trazer materiais para seu posto de trabalho, pois é por meio dos recursos materiais e patrimoniais disponibilizados pela empresa que se tem qualidade nos serviços prestados. O ambiente de trabalho é onde o indivíduo passa a maior parte do seu tempo, portanto, entende-se ser necessário que este ambiente seja equipado e preparado em atender as expectativas e necessidades do cargo. Posto de trabalho devidamente preparado proporciona conforto, segurança e realização aos colaboradores, assim facilitando ao máximo na execução de suas tarefas, e aumentando seu desempenho e satisfação pessoal e profissional.



A maior parte dos entrevistados representados por 95% considera a empresa um bom lugar para trabalhar sendo 50% muito satisfeito e 45% satisfeito. Segundo França (2007) o *endomarketing* cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos. O novo departamento de Recursos Humanos ou mais apropriado Gestão de Pessoas, realmente preconiza seus colaboradores como clientes internos, pois, colaborador satisfeito, trabalha mais motivado, tem prazer em participar de aprendizado contínuo ou educação continuada, enfrenta desafios e tem como objetivo crescimento não só pessoal como da empresa, também, em que trabalha. As empresas hoje estão à procura de colaboradores que literalmente “vestem” a camisa, que tenham a oferecer ideias e inovações. Dessa forma a empresa adquire aliados, confiantes e preparados para chegar na meta desejada. Com tudo isso a imagem da empresa fica bem posicionada como, possivelmente, a melhor do mercado.

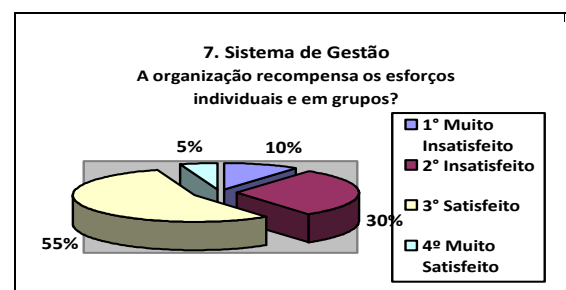


Nesse quesito os respondentes representados por 90% sendo 75% satisfeito e 15% muito satisfeito afirmam que na empresa existe estímulos de forma continuada entre os colaboradores para o trabalho em equipe. Robbins (1998) afirma que uma equipe de trabalho gera sinergia positiva através de esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam num nível de desempenho que é maior do que a soma dos insumos individuais (...). Essas condições ajudam a esclarecer por que tantas organizações reestruturaram recentemente seus processos de trabalho em torno de equipes. A administração está buscando a sinergia positiva que permite à organização melhor desempenho. O amplo uso de equipes cria o potencial para a organização gerar melhores resultados sem o aumento de insumos. Quando se trabalha em equipe é notório o alto desempenho, assumindo um compromisso. Hoje equipes multidisciplinares são formadas dos esforços individuais, estes, ainda, são importantes mas ainda é necessário que contribua cada vez mais para os resultados da equipe que por sua vez tem objetivos comum. Pela empresa pesquisada ser uma instituição de ensino tem peculiaridades que devem ser consideradas onde o destaca-se fortemente o trabalho em equipe, posto que, é muito importante que todos trabalhem com lealdade, interação, competência e responsabilidade.

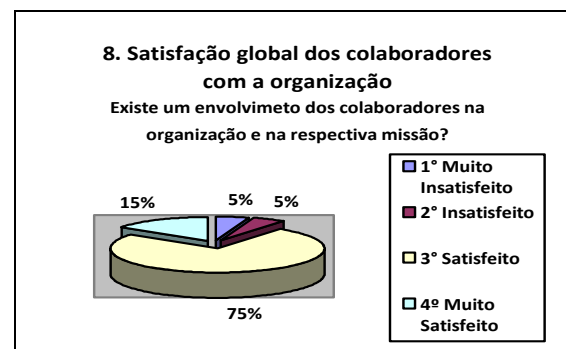


Observa-se que 45% estão satisfeitos, enquanto 15% estão muito satisfeitos, somados esse número representa 60% do total pesquisado, total este que se sentem realizados profissionalmente, contudo, 40% não estão realizados, número esse significativo que deve ser analisado e avaliado pela administração da empresa pesquisada. Robbins (2010) diz que

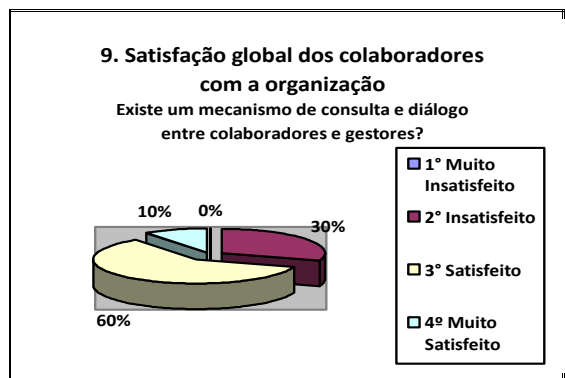
para o crescimento da empresa é necessário que a organização observe as atitudes de seus colaboradores para quando houver oportunidades possa assim ser escolhido o colaborador que já é da organização. Uma forma de motivar seus colaboradores a darem o melhor de si, é dando chance a seus profissionais quando surge uma oportunidade na empresa. É necessário que os gestores façam o acompanhamento de desenvolvimento de cada colaborador, dando se treinamentos e qualificações para que estes estejam aptos a ocuparem futuros cargos e a enfrentarem novos desafios. É importante, também, dar *feedback* a todos os colaboradores dos seus pontos fortes e fracos e assim, possibilitando a eles estarem preparados para mudança, se necessário. De fato, também é salutar, contar com colaboradores externos para ocupar vacâncias, pois podem proporcionar às equipes da organização novos conhecimentos, atitudes e habilidades.



Quanto às variáveis recompensas totalizando 60% dizem que a empresa oferece negociações quanto aos seus esforços, mas o restante de 40% não acreditam nestas recompensas. De acordo com Chiavenato (2006) a interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade (i) a organização realiza certas coisas para e pelo participante, renunera-o dá-lhe segurança e status. (ii) reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. No momento em que a organização mostra por meio de benefícios, incentivos e treinamentos direcionados para o crescimento profissional do colaborador ele se sente valorizado e pertencente desta empresa sendo um fator motivacional para aumentar seu desempenho e performance.

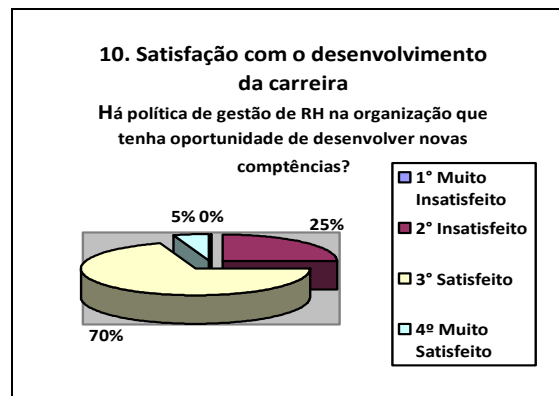


A pesquisa mostrou que 90% dos entrevistados se sentem envolvidos com a organização e sua missão, representados por 75% satisfeitos e 15% muito satisfeitos. De acordo com Gil (2014) o Gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Precisam tratar os colaboradores como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisam, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento. É muito importante para os colaboradores perceberem que as atividades na área de gestão de pessoas estão acontecendo de forma integrada com a missão e cultura da empresa, isto é os colaboradores têm que ver e perceber pela comunicação, *feedback*, treinamento, entre outros a união da gestão de pessoas e a empresa, procurando sempre demonstrar a importância de sua cultura e sua missão sendo a ponte para a realização do trabalho consciente e de sucesso.

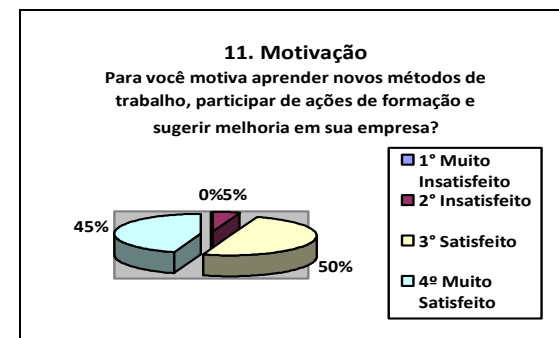


Dos pesquisados 70% entendem que existe um mecanismo de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores, desse total 60% estão satisfeitos, enquanto 10% estão muito satisfeitos, os pesquisados acreditam que existe uma ligação entre gestores e colaboradores para consulta e diálogo, porém há que se considerar que um número expressivo de colaboradores representados por 30% estão insatisfeitos, esse número faz com que a empresa precise avaliar o que está acontecendo e o que pode fazer para minimizar esse desconforto nesse número de colaboradores. De acordo com Lacombe (2012) a comunicação requer não só boa capacidade para traduzir o pensamento nas palavras corretas, mas também a capacidade de saber ouvir: de decodificar a mensagem corretamente, prestando atenção e colocando-se no ponto de vista do emissor. O papel da informação é de extrema importância na tomada de decisões, os indivíduos identificam e avaliam as alternativas de escolhas fornecidas pela comunicação. A Comunicação e o *feedback* são ferramentas de grande relevância entre gestores e colaboradores. A comunicação deve ser feita de

forma eficaz e ampla proporcionando um clima organizacional saudável e transparente.



Neste quesito 75% dos pesquisados acreditam que há oportunidades de desenvolver novas competências, desse total 70% encontram-se satisfeitos e, apenas, 5% muito satisfeitos, no entanto há que se destacar que 25% dos colaboradores estão insatisfeitos. Segundo Chiavenato (1993) "A Administração por objetivos surgiu como método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle". Com o plano de carreira o profissional não busca apenas a parte financeira, mas sim sua realização profissional. A proposta do profissional dentro da organização é planejar, ter metas, estar focado, comprometido com a organização e desenvolver seu potencial dentro das expectativas. Na empresa em questão a oportunidades de novas competências não se dá em todas as áreas, por ser uma ambiente educacional com suas respectivas especificidades, a área de maior possibilidade e a pedagógica.



Sobre o item motivação 95% dos pesquisados desta instituição se sentem motivados a aprender novos métodos de trabalho. Gil (2014) as pessoas preferem executar tarefas difíceis a trabalhos tediosos. Os empregados, por sua vez, gostam de ser considerados especialistas em seu trabalho e sentem-se satisfeitos quando tratados de acordo com esse *status*. Além disso, o enriquecimento das tarefas, além de promover o aumento da motivação, também gera redução de custos. Consideravelmente a satisfação do colaborador

que participa de processos que lhe agregue o nível de seu conhecimento passa a sentir-se sempre em desenvolvimento assim o colaborador estará cada vez mais motivado e valorizado.

Conclusão

O objetivo desse estudo é analisar o impacto da motivação na transformação dos grupos em equipes a partir da percepção dos colaboradores da área administrativa e pedagógica, em uma instituição de ensino fundamental e médio ao desejo da organização.

Uma das atribuições que cabem aos gestores das empresas é criar as condições necessárias para que a motivação seja inerente aos seus subordinados, para que sua força de trabalho possa ser canalizada para gerar resultados. Cada pessoa tem algo particular que serve de motivação, mas muitas vezes essa motivação está canalizada para áreas fora do ambiente de trabalho. É preciso descobrir quais são os obstáculos que impedem que os fatores motivacionais sejam utilizados de maneira correta, para que o funcionário os direcione exclusivamente para as atividades que precisam ser desempenhadas no seu local de trabalho.

Uma das formas mais eficientes de motivar os colaboradores é dar autonomia em suas funções: valorizar a independência do funcionário e dar a ele o poder de tomar decisões que beneficiem a empresa. Para que o negócio funcione é necessário que todos remem na mesma direção. É importante reconhecer que todos gostam de ser bem tratados e de trabalhar em um lugar alegre e agradável. Deve-se evitar o excesso de mau humor, manuais e normas excessivas, pois isso cria o vício de muita justificativa e pouca ação. Para compreender a motivação dos outros é necessária uma percepção atenta dos olhos do gestor, se possível for deve-se se colocar no lugar do outro, para que possa entender, mesmo que não concorde com ele o seu ponto de vista. É preciso saber quais são as suas necessidades, prioridades, desejos e até mesmo seus caprichos.

No estudo de caso realizado no Centro Educacional Leonardo da Vinci, organização que valoriza seu capital humano aplicando treinamentos para a execução de suas tarefas, as condições físicas ambientais são satisfatórias, a empresa estimula o trabalho em equipe e a maior parte dos pesquisados afirmaram que a empresa é um ótimo lugar para se trabalhar. Destacaram fatores motivacionais como pontos positivos os treinamentos, palestras motivacionais (semestralmente), *feedback* (após avaliação realizada anualmente) e plano de saúde, odontológico e ticket alimentação, além de um contato direto com a gestora de Recursos Humanos e seus sócios proprietários. Como ponto negativo destacou que a alta administração

deve estar mais atenta na área administrativa onde ainda necessita de melhorias quanto ao fator de crescimento profissional, nesse quesito se faz necessário criar novos estímulos para este setor, pois a motivação bem aplicada agrega valores tanto a empresa que se torna um diferencial no mercado quanto ao colaborador que trabalha motivado e cresce profissionalmente.

Uma das possíveis formas de motivar os subordinados é criar uma alta expectativa em relação a eles. A atuação do chefe imediato é tão importante quanto as políticas da organização.

Por fim, é preciso lembrar que a motivação não é um ato isolado, mas um processo que requer esforços e processos continuados.

Agradecimentos:

Débora Lima e Elcilene Barbosa

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de nossas vida, e não somente nestes anos como universitárias, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A faculdade Promove Icesp do curso de Gestão de Recursos Humanos, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbramos um horizonte superior, pela confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao nosso Orientador, Prof. e Ms. Luís Carlos Spaziani, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Agradecemos a todos os professores que no decorrer desse curso nos proporcionou o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a nos. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

A todos os colegas de sala que ficarão gravado em nossa memória.

Obrigado a todos que diretamente e indiretamente nos auxiliaram a construir este sonho.

Débora Lima

Agradeço aos meus pais e irmãs, que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

À minha amiga Linne pela paciência do trabalho de revisão da redação.

Obrigada ao meu esposo e filha, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

Elcilene Barbosa

Agradeço a minha mãe Elza Maria Barbosa, mulher guerreira, temente a Deus que sempre esteve ao meu lado em todas as etapas da minha

Referencial

- 1 - ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- 2 - BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2012.
- 3 - CAMPELLO, M.L.C.; Oliveira, J.S.G. **Clima organizacional no desempenho das empresas**, Bauru, 2008.
- 4 - CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.
- 5 - _____. **Recursos Humanos**. 9ª Edição, São Paulo, Atlas, 2009.
- 6 - _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Edição. Rev. E atual. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.
- 7 - Cohen, Allan R. e Fink, Stephen L. – **Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de casos**. São Paulo, Editora Elsevier – 7ª edição americana, 2003.
- 8 - Davel, Eduardo e Vergara, Sylvia Constant – **Gestão com pessoas e Subjetividade**. São Paulo, Editora Atlas, 2010.
- 9 - PFEFFER, J. Changing mental models: **HR's most important task**. **Human Resource Management**, v.44, n.2, 2005.
- 10 - Lacombe, Francisco José Masset – **Comportamento organizacional fácil**. São Paulo – Editora Saraiva, 2012.
- 11 - GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- 12 - _____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5ª. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2006
- 13 - _____. **Gestão de pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo, Editora Atlas, 2014.
- 14 - Lacombe, Francisco José Masset – **Comportamento organizacional fácil**. São Paulo – Editora Saraiva, 2012.
- 15 - LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo, Editora Atlas, 6ª Edição, 2010.
- 16 - MARRAS, JEAN PIERR E. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Editora Saraiva, 2011.
- 17 - MARTINS, M.C.F. **Clima organizacional**. In: SIQUEIRA , M.M.M (org) **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnostico e gestão** . Porto Alegre, Editora Artmed, 2008.
- 18 - Maximiano, Antonio Cesar Amaru – **Introdução á Administração**. São Paulo, Editora Atlas, 6ª edição - 2004.
- 19 - Robbins, Stephen P. – **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall, 9ª edição – 2002.
- 20 - Santos, F.C.A.; Carpinetti, L.C.R.; Gonçalves, M.A. **Contribuições de recursos humanos para a competitividade em qualidade: estudo de casos**. Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.3, 1997.
- 21 - TRUJILLO, Ferrari, A. **Metodologia da ciência**. 3ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Kennedy; 1974

vida, me ensinando a ser integra, honesta e responsável. Agradeço por sempre estarem ao meu lado me aconselhando e me dando forças nos momentos de dificuldade.

Especialmente ao meu noivo Wanderson Barbosa que sempre esteve comigo em cada passo dado, me incentivando, me motivando nos estudos e me fazendo sempre muito feliz.

22 – Trujillo, Ferrari, A. - **Técnicas de Pesquisa** in LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do estudo científico**. São Paulo, Editora Atlas; 1982.

23 – www.leonardoonline.com.br.