



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JULLY PINTO GUIMARÃES

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: Olhares de gestores e
colaboradores da Faculdade de Itaituba - FAI**

Itaituba – PA
2018

JULLY PINTO GUIMARÃES

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: Olhares de gestores e
colaboradores da Faculdade de Itaituba - FAI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração, orientado pela Prof.^a
Esp. Elines dos Santos Batista.

Itaituba – PA
2018

GUIMARÃES, Jully Pinto

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: Olhares de gestores e colaboradores da Faculdade de Itaituba - FAI. Pará, Itaituba: FAI, 2018.

F 74 .:il.

Orientadora: Elines dos Santos Batista, Esp.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Graduação em Administração- Faculdade de Itaituba – FAI, 2018.

1. Motivação. 2. Recursos Humanos. I Orientadora Prof.^a Esp. Elines dos Santos II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2018.

JULLY PINTO GUIMARÃES

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: Olhares de gestores e
colaboradores da Faculdade de Itaituba - FAI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração, orientado pela Prof.^a
Esp. Elines dos Santos Batista.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____

Orientadora: _____ **Nota:** _____

Prof.^a Esp. Elines dos Santos Batista

Avaliador (a): _____ **Nota:** _____

Resultado: _____ **MÉDIA:** _____

Itaituba/PA, 25 de julho de 2018.

A minha mãe e minha avó que acreditaram que eu conseguiria e graças a elas entrei na faculdade, minha mãe que sempre me incentivou e não me deixou desistir. Obrigada a todos!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar eu quero agradecer à Deus, que durante toda essa caminhada me deu forças e saúde para continuar e chegar até aqui. Obrigada senhor por ter me dado forças para continuar, mesmo quando parecia impossível suportar.

À minha avó: que acreditou que eu poderia alcançar meus objetivos, que sempre estava do meu lado lembrando e me incentivando a estudar, pois como ela me dizia era a única herança que ela poderia me deixar, as vezes até irritava de tanto que ela me mandava estudar, ela sempre dizia: “quem faz faculdade nem dorme e vive com os livros nas mãos”. Agradeço imensamente por tudo que fez por mim, por todas as vezes que fiquei doente e cuidou de mim, agradeço também pelos ralhos que sempre me dá, nunca vai haver nada que possa retribuir tudo isso. Durante esses quatro anos passamos por certas dificuldades e isso para mim poder terminar minha graduação, agradeço por tantas vezes que deixou de comprar seus remédios e várias outras coisas para a senhora por conta da faculdade, pois o orçamento ficava limitado. Sei que não sou a neta perfeita, mas sempre me esforçarei para te dar muito orgulho. Obrigada por tudo!

À minha mãe: que sempre acreditou em mim, sempre acreditou no meu potencial e que sempre me incentivou a estudar para ter uma vida melhor, ela sempre acreditou que os estudos seria a porta para o meu sucesso e era a herança dela para mim. Ela sempre dizia: “minha filha estude para conseguir um bom emprego, pra ter uma vida melhor que a minha. Se case com seus estudos e com seu trabalho, pois não há marido melhor que esse”. Não há palavras que possam descrever a minha mãe, ela é minha âncora, meu pilar, sem ela não sou ninguém. Nunca me deixou faltar nada, sempre supriu minhas necessidades dentro do possível. Minha mãe é doméstica ela batalha de mais nas casas dos outros pra poder não deixar faltar nada para mim e nem para o meu irmão. Ela tem um problema na perna que muitas vezes a atrapalha, há dias que ela mal pode andar tudo isso acaba comigo, mas sempre digo pra ela: “mãe quando eu conseguir um emprego a senhora não vai mais trabalhar, vai ficar só em casa, vai fazer tudo o que não fez porque não podia ou não tinha dinheiro”. Minha mãe esqueceu-se dela pra poder ajudar minha vó a pagar minha faculdade, durante esses quatro anos esqueceu sua vaidade e sua saúde para eu poder ter a oportunidade de me formar.

Sempre deu o melhor de si, me educou da melhor maneira possível. Muitas vezes quis desistir, mas ela nunca deixou e se hoje eu conseguir vencer essa batalha foi graças a ela. Muitas vezes quis desistir, mas ela nunca deixou sempre otimista, sem baixar a cabeça para nada sempre me diz: “minha filha as coisas vão melhor”. Eu acredito nisso! Porque ela me faz acreditar. Com a chegada da minha defesa fiquei uma pilha de nervos, ansiosa e com medo de não conseguir, mas ela sempre me acalma e diz que eu consigo que eu vou conseguir e isso é o que me dar forças pra continuar e dar a ela muito orgulho. Obrigada mamãe por sempre estar do meu lado me apoiando com todo o seu amor e carinho, te agradeço por tudo o que tens feito por mim. É a prioridade e o amor da minha vida.

Ao meu avô que apesar de não está mais entre nós, mas contribuiu pra essa formação. Minha outorga era pra ser o dia mais feliz, porém não vou está totalmente feliz porque você não vai está presente. Obrigada por ter cuidado de mim, por ter sido meu pai outra pessoa jamais faria esse papel melhor do que você. Mas por um descuido você se foi e já faz seis anos, eu era só uma menina, mas sei que hoje estaria muito orgulhoso de mim pela pessoa que me tornei e pôr está conseguindo me formar, e o mérito é todo seu. Obrigada por tudo!

Aos colegas que tive a oportunidade de conhecer, as minhas amigas Flávia Cristina e Samanta Maria, são amizades que irei levar pra vida. Agradeço também ao meu amigo Henrique, por sempre me ouvir, quando estava tensa por conta de algum trabalho e principalmente com o TCC, havia dias em que achava que não iria conseguir, achava que não iria dar conta, mas sempre conversávamos e mesmo ele não sendo tão bom com palavras o pouco que falava já me ajudava e de certa forma me confortava a alma. E como ele sempre dizia: “não desanima não pequena”. Obrigada Rick por sempre me ouvir e me ajudar quando precisei, tenho um carinho enorme por você. Desejo a todo muito sucesso.

A todos os colaboradores e gestores da faculdade de Itaituba que me receberam de portas abertas para que eu pudesse aplicar minha pesquisa e continuar com meu trabalho.

Agradeço a oportunidade que tive de adquirir novos conhecimentos através das várias atividades complementares que a faculdade disponibilizou e o que estudamos em sala de aula.

Quero agradecer a todos os professores da FAI- Faculdade de Itaituba, pelo o profissionalismo de cada um, os ensinamentos, a disposição em ajudar os alunos,

Ao Doutor Claudio que nos ajudou tanto com seus ensinamentos, seu conhecimento, que conseguiu o feito de pegar uma turma grande e ajudou a todos produzirem seu projeto e nos abriu as portas da arte de ler e compreender para poder construir os passos do trabalho de conclusão do curso.

É claro que eu não poderia esquecer a minha Orientadora Elines Santos Batista, nossa professora obrigada por toda sua paciência, seus ensinamentos, sua dedicação, eu não poderia ter uma orientadora melhor, sou muito grata a senhora por tudo, principalmente por aturar minhas perguntas constantes, por me falar palavras de conforto quando desanimei a senhora é um exemplo de mulher, mãe, professora, profissional competente, dedicada a tudo que se propõem fazer, a senhora é de mais, para mim foi a melhor professora.

Enfim todos os professores que se dedicaram para passar o seu conhecimento para os alunos, que nos incentivaram a sempre buscar mais conhecimento além da sala de aula.

*“Não deixe as frustrações dominar
você, domine-as. Faça dos erros uma
oportunidade para crescer. Na vida,
erra quem não sabe lidar com seus
fracassos”.*

Augusto Cury

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar quais os fatores que influenciam na motivação no ambiente de trabalho, na produtividade e no trabalho em equipe dentro da organização através de olhares dos colaboradores e gestores da Instituição de Ensino Superior, Faculdade de Itaituba - FAI, a fim de identificar como estes se sentem diante das funções que exercem dentro da organização. Vários autores conceituam a motivação como fator base para bons resultados e em uma organização, visto que quando os gestores abrem espaço para os colaboradores exporem suas opiniões e ideias, automaticamente irá refletir no sucesso da organização, já que o funcionário se sentirá importante e, de certa forma, motivado. Este estudo foi realizado com base nos olhares dos gestores e colaboradores da instituição no município de Itaituba/PA. Apresentando uma abordagem quali-quantitativa, com pesquisa exploratória e descritiva, aplicação de pesquisa de campo, a utilizando do questionário como ferramenta para a coleta de dados. As seguintes questões norteadoras: De que forma os gestores da empresa motivam seus colaboradores? Os colaboradores da empresa se sentem motivados o suficiente para desenvolverem seus trabalhos com dedicação e satisfação? Como a motivação influencia na produtividade organizacional? Diante dos dados obtidos notou-se que a instituição tem a preocupação de manter seus colaboradores motivados e satisfeitos com o trabalho. Na entrevista com os gestores nota-se que os mesmos procuram sempre manter seus colaboradores motivados lhes proporcionando capacitações e oportunidade de crescimento profissional. Já em relação aos dados obtidos da pesquisa com os colaboradores observou-se que há alguns colaboradores que sentem que não estão sendo reconhecidos e outros que só se sentem motivados às vezes. Os demais estão satisfeitos com a instituição e com as funções que exercem.

Palavras-chave: Motivação. Trabalho. Produtividade.

ABSTRACT

The present study aims to understand the factors that influence the motivation, productivity and teamwork within the organization through the views of employees and managers of the Institution of Higher Education, Faculty of Itaituba - FAI, in order to identify how these they feel before their functions within the organization. Several authors conceptualize motivation as a basis for good results and in an organization, since when managers open space for employees to present their opinions and ideas, it will automatically reflect on the success of the organization, since the employee will feel important and in a certain way motivated This study was carried out based on the views of the institution's managers and employees in the municipality of Itaituba / PA. It presents a qualitative-quantitative approach, with exploratory and descriptive research, application of field research, using the questionnaire as a tool for data collection. The following guiding questions: How do company managers motivate their employees? Do employees of the company feel motivated enough to develop their jobs with dedication and satisfaction? How does motivation influence organizational productivity? In view of the obtained data it was noticed that the institution has the concern to keep its employees motivated and satisfied with the work. In the interview with the managers it is noted that they always seek to keep their employees motivated and providing them with training and opportunities for professional growth. Regarding the data obtained from the research with the collaborators, it was observed that there are some employees who feel that they are not being recognized and others who are only motivated at times. The others are satisfied with the institution and the functions they perform.

Keywords: Motivation. Job. Productivity.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valorização do Trabalho.....	50
Gráfico 2 - Se sente motivado no que faz na empresa.....	51
Gráfico 3 – Quanto à valorização e o reconhecimento por parte do gestor.	52
Gráfico 4 - Em que grau de satisfação você se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho.	53
Gráfico 5 - Quais dos fatores são os mais motivadores	53
Gráfico 6 - Como se sente quanto ao relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho.....	54
Gráfico 7 - Atualmente qual seu nível de motivação em relação à empresa que trabalha.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos Colaboradores.....	49
Quadro 2 - Se sente motivado no que faz na empresa, por que?	51
Quadro 3 - Se o relacionamento com os colegas de trabalho influência na motivação e no desenvolvimento do trabalho.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E ABORDAGEM HISTÓRICA	15
2.1 RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS E ABORDAGEM HISTÓRICA	17
2.2 CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	21
2.3.1 Cultura Organizacional	22
2.3.2 Clima Organizacional	23
2.3.3 Gestão de Conflitos	24
3 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	26
3.1 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	26
3.2 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA	28
3.3 TEORIA DAS NECESSIDADES	33
3.4 TEORIA DOS DOIS FATORES	34
3.5 TEORIA DA EQUIDADE	35
3.6 TEORIA DE MCCLELLAND	36
3.7 TEORIA ERC	37
3.8 MOTIVAÇÃO COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	38
4 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	43
4.1.1 Organização Administrativa da FAI	45
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	49
5.1 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES	49
5.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES	58
5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	63
6 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICES	72

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui apresentada trata-se da monografia de graduação apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Itaituba – FAI, como requisito para obtenção do título de Bacharela em Administração. Tem como tema de pesquisa MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: Olhares de gestores e colaboradores da Faculdade de Itaituba - FAI, na qual procurou entender quais os fatores que influenciam na motivação, na produtividade e no trabalho em equipe dentro da organização pesquisada.

Nos dias atuais para se ter o comprometimento e eficiência de funcionários não é algo fácil, visto que além do crescimento profissional, as pessoas desejam também valorização e reconhecimento, juntamente com um ambiente adequado para se trabalhar, e obtendo dos gestores confiança e credibilidade para exporem suas ideias e opiniões.

A motivação dos colaboradores é um dos fatores que mais interferem na produtividade de uma empresa, dessa forma os gestores precisam estar atentos ao comportamento de seus funcionários, procurando sempre manter um bom relacionamento interpessoal. E para o sucesso da organização é necessário que haja um bom relacionamento entre os colaboradores e os gestores, pois é necessário esforço coletivo para a resolução de problemas existentes ou que virem a existir (CHIAVENATO, 2012).

Assim, o principal objetivo desse trabalho é entender quais os fatores que influenciam na motivação, na produtividade e no trabalho em equipe dentro da organização. Desse modo apresentou-se as seguintes questões norteadoras: De que forma os gestores da empresa motivam seus colaboradores? Os colaboradores da empresa se sentem motivados o suficiente para desenvolverem seus trabalhos com dedicação e satisfação? Como a motivação e o trabalho em equipe influenciam na produtividade organizacional?

Este estudo foi realizado com a visão dos gestores e colaboradores da Instituição de Ensino Superior, Faculdade de Itaituba - FAI no município de Itaituba/PA. Apresenta uma abordagem quali-quantitativa, pesquisa exploratória e descritiva, com a aplicação da pesquisa de campo, empregando o questionário como ferramenta de coleta de dados, descrito na seção destinada à metodologia.

A monografia está dividida em três capítulos, sendo o primeiro capítulo referente à fundamentação histórica, explicando a relação entre administração e as pessoas onde conceitua os fundamentos históricos, explicando a importância dos recursos humanos para as organizações e o comportamento humano na organização, explorando a questão do comportamento organizacional como ferramenta de trabalho em relação ao clima organizacional e o comportamento organizacional e a produtividade.

O segundo capítulo explora a motivação, analisando a motivação intrínseca e a motivação extrínseca, demonstrando quais as principais teorias de motivação no ambiente de trabalho, diferenciando as teorias das necessidades humanas, teorias dos dois fatores, a teoria expectativa e a teoria equidade. Abordando também a questão como a motivação influencia na produtividade de uma empresa, analisando o trabalho em equipe como diferencial competitivo e o trabalho em equipe e motivação dentro da organização.

O terceiro capítulo explana a influência da motivação na Instituição de Ensino Superior, Faculdade de Itaituba - FAI, no município de Itaituba, a visão dos colaboradores e dos gestores para ter uma maior produtividade com trabalho em equipe. Este estudo está fundamentado nos seguintes autores: Silva (2004), Chiavenato (1993), Marras (2011), entre outros.

2 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E ABORDAGEM HISTÓRICA

O surgimento da administração vem de muito tempo, desde a época dos primórdios, onde estes se organizavam com divisões de tarefas para sua sobrevivência. Ela foi se modificando ao longo do tempo, de acordo com as necessidades humanas.

Seu marco histórico em que ficou conhecida como administração e sua importância se deram a partir da teoria de Taylor, que desenvolveu estudos sobre a maneira que os processos eram organizados dentro da empresa e que refletiam diretamente em sua lucratividade.

De Lacombe (2003) a administração já existia a mais de dois mil anos em algumas complexidades do império Romano. Há registros históricos que indicam que em meados do século II a igreja Católica Romana possuía modelos de administração. E Maximiano (2000) relata que na Mesopotâmia e no Egito por volta de 10000 a 8000 a. C. Já havia a racionalização do trabalho, os grupos de pessoas dividiam suas atividades e seu desenvolvimento, iniciando a revolução agrícola.

De acordo com Chiavenato (2012, p. 08) a palavra administração deriva do “latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa àquele que realiza uma função subordinado a outro, isto é aquele que preste serviço a outro”. Assim o autor explica que essa terminologia vem sofrendo alterações em sua definição original, pois a tarefa de administrar passou a ser interpretada pelos objetivos propostos pela organização de transformá-los em ações por meios de planejamento, organização, direção e controle, realizados pelos esforços de toda a organização, a fim de alcançar tais objetivos e garantir a competitividade no mercado.

Chiavenato (2012, p. 08) afirma ainda que: “administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”. Assim, a administração é considerada como um fator primordial dentro de qualquer organização e desde os princípios da existência humana, mesmo de maneira informal, sempre esteve presente para resolver problemas.

Segundo Megginson; Mosley; Pietri (1998) a administração possui dois objetivos principais: o alcance da eficiência e da eficácia. Alcançar a eficiência está diretamente ligado a um conjunto de coisas que devem ser feitas dentro de uma empresa e utilizar de forma racional os recursos que serão utilizados para a

realização de todas essas atividades. Alcançar a eficácia está relacionado com os resultados, com os fins, com a capacidade de uma empresa em resolver problemas e alcançar objetivos e obter resultados. Já Silva (2004) esclarece que apesar dos aspectos da administração de muitos anos atrás, nenhum único evento teve um impacto tão grande no estudo e na prática da administração do que foi a Revolução Industrial.

De acordo com Silva (2004) administração está relacionada no alcance de objetivos através de planejamento e esforços de outras pessoas. É também a utilização eficiente e eficaz dos recursos para o alcance de metas e objetivos organizacionais. Os recursos podem ser materiais ou físicos, financeiro, informacionais e humanos. As metas são os alvos que a organização deseja atingir.

A administração pode ser compreendida também como ciência, arte, técnica e processo de acordo com Baldera (1995, p. 56) Ciência social porque estuda o homem nas organizações. Técnica porque se aprende administração em aulas e se aplica em empresas e necessita-se de prática e utiliza seus próprios recursos E arte porque envolve sentimentos, experiências e equilíbrio.

“Ainda há duas respostas bem populares para a pergunta: O que é administração? Uma diz que administração é o pessoal superior e o termo administração é pouco mais que um eufemismo para o “patrão”. A outra define um administrador como alguém que dirige o trabalho de outros e cujo trabalho, como diz o slogan, é fazer os outros trabalharem” (DRUCKER, 2001, p. 22).

Observa-se que as concepções existentes para a administração são várias e bem definidas. O administrador faz com que seus subordinados trabalhem dentro de todos os padrões exigidos da organização, ele tem o dever de mantê-los motivados, focados e fazer com que sejam eficientes e eficazes dessa forma trarão ótimos resultados para a organização.

Conforme Drucker (1965) nada mais é que o processo de tomada de decisões e controlar as ações dos indivíduos da organização para assim alcançar as metas e os objetivos determinados.

De acordo com Chiavenato (2007) administração é um sistema contínuo de decisões e ações para planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos para o alcance de resultados. Ela estabelece atividades de integração, conjunção, arranjo, foco e impulsionamento.

Portanto, a administração cada vez se aproxima mais de ser uma ciência

universal, ela é necessária em todas as áreas do conhecimento humano. Ela está presente desde o comando de um país ao comando de uma casa. Todo tipo de empreendimento necessita da administração para o funcionamento, organização e para o alcance de metas e objetivos.

Conforme Chiavenato (2007) com o surgimento das organizações surgiram junto a complexidade em administrá-las. A partir daí surgiu a administração, a Teoria Geral da Administração. É um conjunto de teorias abrangente que se preocupa com os aspectos variáveis da organização e foca principalmente em solucionar os principais problemas da organização.

Antigamente a administração era caracterizada pela rigidez e repressão, os líderes não eram flexíveis e nem aceitavam a participação de ideias ou opiniões de seus subordinados. Os colaboradores eram visto apenas como mão de obra sem valor e eram destinados apenas a desenvolverem suas funções de acordo com o que lhes era solicitado, porém com a evolução da teoria geral da administração esse padrão de administrar foi se modificando e se tornando flexível e participativo (PINHEIRO, 1998).

No entanto, a administração evolui ao longo dos anos, visto que o surgimento das novas empresas trouxe a concorrência de mercado, assim, o administrador precisava se adaptar as mudanças nos desejos e ansiedades dos clientes, além de conseguir manter equipe bem liderada e empenhada na organização.

2.1 RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS E ABORDAGEM HISTÓRICA

De acordo com Dutra (2011) recursos humanos trata-se de políticas que procuram conciliar e associar as habilidades e expectativas das pessoas com a organização, para que assim possa haver equilíbrio entre ambas. E todo esse conjunto de políticas é fundamentado para ampliar o comprometimento das pessoas com a organização.

A área de recursos humanos é caracterizada pelas organizações e por todas as pessoas que dela participam. As organizações dependem das pessoas para seu funcionamento, para atingir suas metas e objetivos, e as pessoas também dependem das organizações para alcançar seus objetivos e fazem isso através do seu esforço pessoal, que ao mesmo tempo ajuda a si mesmo também traz benefícios para a organização (CHIAVENATO, 2009).

A área de recursos humanos é essencial para as organizações e cada vez mais vem sendo valorizada. Pfeffer, (1994, p. 126) *apud* Gonçalves (2012) mostra dezesseis práticas de gestão que levam ao sucesso da organização.

- a. Senso de segurança no emprego;
- b. Seletividade no recrutamento;
- c. A oferta de altos salários;
- d. O pagamento de incentivos;
- e. Tornar o funcionário acionista;
- f. Compartilhamento de informações;
- g. A participação e a delegação de poder (empowerment);
- h. A formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas;
- i. O treinamento e o desenvolvimentos de habilidades;
- j. O job-rotation, ou rotação de cargos;
- k. O igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou descriminam as pessoas);
- l. A menor distância entre as diversas faixas salariais;
- m. A promoção interna;
- n. As perspectivas em longo prazo;
- o. A definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas;
- p. A definição de filosofias ou visões dominam que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional). (PFEZZER, (1994, p. 126) *apud* GONÇALVES (2012)

Há inúmeras práticas que levam uma organização a ter sucesso, um dos pontos importantes é saber selecionar seus colaboradores, escolher pessoas que realmente são aptas para o trabalho e saber compensar os colaboradores além dos seus salários. A motivação dos funcionários também é importantes, isso vai ajudar a mantê-los focados e desenvolverem melhor suas funções de forma eficiente e eficazes, essa motivação pode ser dada através de treinamentos, participação em decisões e perspectivas de crescimento dentro das organizações. Outro ponto de grande importância é o funcionário ter conhecimento de várias funções na organização e não só na sua área, isso possibilita que a empresa não fique refém de um funcionário caso ele falte porque outro funcionário poderá desenvolver sua função e isto fará com que aquele departamento ou função não pare.

Conforme Marras (2011) a área de recursos humanos surgiu com a necessidade de contabilização dos registros dos trabalhadores, sendo extremamente necessário registrar as horas trabalhadas, faltas e atrasos, para assim poder racionalizar melhor o pagamento e os descontos.

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Esse novo modelo de administração teve

como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos (MARRAS, 2011, p. 07).

O surgimento dessa área trouxe tanto para os colaboradores quanto para os gestores uma perspectiva melhor em relação ao salário, faltas, atrasos e vales. Podendo ser analisados esses fatores de forma justa e de acordo com o agravamento da situação, e melhorando também o relacionamento entre os empregados e seus empregadores.

Conforme Marras (2011) a gestão de pessoas passou por cinco fases evolutivas; a fase contábil que correu antes de 1930, que se caracteriza pela preocupação dos gastos da organização. Tornando-se necessário os registros contábeis. A fase legal se deu entre 1930 a 1950 que se caracterizou pelo surgimento da função de chefe de pessoal e era responsável pelo acompanhamento e preocupação com as recentes leis trabalhistas criadas. A fase tecnicista ocorreu entre 1950 a 1965 que se deu pela implantação de um modelo de gestão de pessoas que alavancou a área de recursos humanos. Fase administrativa ocorreu entre 1965 a 1985 se deu por uma verdadeira evolução na gestão de pessoal, quando foi implementado o movimento sindical, a partir daí gerentes de relações industriais passou a se chamar gerente de recursos humanos. E por último a fase estratégica ocorrida de 1985 aos dias atuais é marcada pela implementação de programas de planejamento estratégico e a preocupação com seus colaboradores.

2.2 CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Edvinsson e Malone (1999) definem que o capital intelectual é um fator do capital humano, onde há a junção dos conhecimentos, capacidades e experiências, e o capital estrutural advém dele, essa parte é toda a estrutura organizacional quando os funcionários não se encontram na organização, sejam elas as marcas, patentes etc.

A partir do momento em que a empresa passa a se preocupar com seu capital humano, de tal forma a melhorar as relações de trabalho, estando abertas as ideias e sugestões dos colaboradores e até mesmo capacitando-os. O clima da

organização alcançará níveis positivos, podendo ser também um diferencial de competitividade (REBOUÇAS, 2010).

Por estas razões o sucesso de uma organização está baseado na qualidade do seu capital humano, na capacidade da organização motivar seus colaboradores fazendo com que tenham a capacidade de desenvolver suas funções de forma criativa e inovadora e melhorando o seu potencial e fazendo com que a organização sobreviva.

Conforme Carvalho e Souza (1999, p. 02) “o capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”.

Assim, considera-se o capital humano como a parte primordial nas organizações se sobressaindo sobre o capital físico. Este capital é todo um conjunto de características individuais de cada pessoa, e estes conjuntos que fazem a diferença nas organizações fazendo com que as pessoas se fidelizem e mantenha a preferência pela empresa.

Wernke, Lembeck e Bronia (2003, p. 05) dizem que o capital humano é: “o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores. ”

Dessa forma, as organizações também são responsáveis pela valorização do seu capital humano, trazendo assim benefícios para a empresa e para o funcionário. Esses benefícios podem ser através de treinamentos que trarão retorno com uma maior produtividade e com menores desperdícios.

De acordo com Moura (2006) capital humano é um conjunto de fatores individuais de cada indivíduo que se fundamenta através de suas habilidades de desenvolver seu trabalho de forma competente e com profissionalismo. É importante também um bom relacionamento com todos da organização.

Gomeiro (2001, p.12) define a importância do capital humano da seguinte maneira: “o capital humano, configurando-se como grande referência de sucesso no meio empresarial, é o que vai determinar o futuro da companhia. ” Desta forma o capital humano é de grande importância nas organizações é um fator que proporciona a competitividade, e cada vez mais as empresas estão se preocupando com o bem-estar de seus funcionários, não só com os salários mais vários outros

benefícios, começando por um bom ambiente de trabalho, treinamentos, tudo isso visando em um melhor desempenho de funcionário.

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Sabendo da importância do comportamento organizacional Kinich, Fugate e Digby (2013) ressalta que o comportamento do indivíduo é dividido em três sistemas diferentes sendo eles: o estudo do indivíduo, da equipe e da combinação dos dois no contexto organizacional, no qual irá proporcionar uma maior compreensão do ambiente de trabalho e das pessoas.

Segundo Wagner e Hollenback (2012) o comportamento organizacional é o ato de prever, explicar, entender e modificar o comportamento do indivíduo nas organizações. Dentro do comportamento organizacional há três áreas distintas: comportamento micro-organizacional, comportamento meso-organizacional e o comportamento macro organizacional. O comportamento micro-organizacional trata-se do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho, já o comportamento meso-organizacional diz respeito ao comportamento das pessoas ao trabalharem em grupos ou equipes, e o comportamento macro-organizacional foca na empresa como um todo.

Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro da organização com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS 2006, p.6).

Assim, nota-se que o comportamento organizacional engloba uma série de elementos e fatores que se tornam de grande importância para se compreender como funcionam essas percepções e os comportamentos de cada indivíduo que interferem intensamente nas ações dos indivíduos na empresa.

O comportamento organizacional é uma mistura das características de cada indivíduo amostra ao ambiente da empresa apresentada pelo seu clima organizacional. Então pode se dizer que a forma como o indivíduo se comporta é o reflexo do que a empresa é, se tornando um ciclo, pois um sempre vai influenciar o outro (CHIAVENATO, 2005; LIKERT, 1971; apud LACOMBE, 2009).

2.3.1 Cultura Organizacional

Conforme Wagner e Hollenback (2012) a cultura organizacional trata-se da vida e da participação dos membros da organização, onde compartilham normas e valores e que solidificam o compromisso coletivo com a organização. Na cultura de toda organização existem as normas e os valores são estes que molda os indivíduos que atuam dentro da empresa, permitindo lhes entender a organização.

De acordo com Silva (2004) a cultura organizacional são todos os valores e crenças, normas e hábitos que demanda a interação entre os elementos de uma organização. A cultura reflete as visões da organização e como as coisas devem ser feitas. A cultura está relacionada com os símbolos rituais e ideologias. Dentro dos símbolos estão os nomes, as logomarcas e as características físicas da organização, os rituais são as rotinas da organização, e as ideologias são as crenças e os princípios morais e valores que são a base para a tomada de decisão.

Para Newstrom (2008) as leis e as normas de uma organização desenvolvem-se através do contato com os princípios morais, éticos e culturais dos colaboradores, através desse sistema de relações e de leis, costumes e valores acarretarão no comportamento organizacional de cada organização. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES e MACÊDO, 2005. p. 84).

De tal modo, a cultura organizacional está relacionada com a adaptação do colaborador a empresa e aos grupos que ali estão inseridos. As pessoas precisam se adaptar as normas, as leis, costumes e valores que a organização dispõe. Esses princípios devem ser seguidos e respeitados e são base para a tomada de decisões.

Conforme Robbins (2005) a cultura organizacional são conjuntos de valores que os membros da organização compartilham dentro dela. E são esses valores que diferenciam das demais que não utilizam tais conjuntos de valores.

Segundo Luz (2003) a cultura pode ser refletida através do código de ética, missão, visão e valores da empresa, slogan e marcas e através do comportamento dos colaboradores, e o meio no qual a organização está inserido. E essa cultura deve compartilhada entre os membros da organização e para isso é necessário que os gestores estimulem os objetivos da empresa.

Conforme Ferreira e Assmar (2004) quanto mais as organizações estimularem seus colaboradores para o alcance dos objetivos estabelecidos, e

quanto mais esses objetivos forem amplamente divulgados e difundido mais conhecida a cultura da empresa será, os lucros e o desempenho terão uma maior possibilidade de serem alcançados.

“Uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade” (SILVA, ZANELLI, 2004, p. 429).

Pode-se compreender desta forma que a cultura é algo particular de cada organização e de cada indivíduo, sendo princípios criados para serem sempre seguidos por todos da organização, até mesmo pelos futuros colaboradores.

2.3.2 Clima Organizacional

Conforme Silva (2004) o clima organizacional diz respeito ao ambiente psicológico resultante do comportamento, da forma como é gerenciada a organização e suas políticas empresariais que refletem nos relacionamentos interpessoais. Há elementos internos e externos que afetam o clima organizacional, a comunicação, objetivos, responsabilidades, benefícios, participação, criatividade, liderança, motivação, reconhecimento, padrões de qualidade entre outros.

Chiavenato (2007) afirma que o clima organizacional diz respeito ao ambiente interno envolvendo todos os participantes de uma organização, e está relacionado com o grau de motivação dos participantes. Um ambiente organizacional que promove a satisfação e a necessidade de cada indivíduo tende a ter um clima organizacional favorável, ao que levará a resultados positivos. Quando o ambiente organizacional não é favorável e falha na satisfação e na necessidade dos colaboradores o clima organizacional será ruim e desfavorável para a realização do trabalho e o alcance de resultados positivos. E esse clima organizacional depende muito do líder, das políticas e dos valores da organização.

Um bom líder irá perceber se o clima da organização está bom ou não, e cabe a ele desenvolver métodos no qual trarão a melhoria necessária para o clima da organização. Um clima ruim irá interferir diretamente nas necessidades das empresas, na qual pode ocorrer pela frustração do funcionário, o que irá resultar em rivalidades, discórdia e principalmente desinteresse pelo cumprimento das tarefas.

2.3.3 Gestão de Conflitos

De acordo com Dubrin (2006) a gestão de conflitos são oposições e confrontos que ocorrem entre indivíduos de uma organização, as partes envolvidas criam empecilhos para o alcance de metas e objetivos. Já Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998, p. 268) explicam que: “[...] ocorre conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes, ou sempre que um antagonismo emocional cria atrito entre pessoas ou grupos”.

Segundo Handy (1993) *apud* Martinelli (2002), os conflitos são classificados em três tipos: discussão, competição e conflito. Os dois primeiros podem até serem benéficos para a organização já o terceiro pode prejudicar a empresa. Através das discussões haverá diferentes visões e que podem levar a melhores soluções. Na competição fazem os colaboradores se motivarem e produzirem mais. O conflito já se trata da falta de confiança perspectivas diferentes entre outros, podendo ocasionar atritos entre os indivíduos.

De acordo com Nascimento e El Sayed (2002) os conflitos podem ser interpessoais e acontecer por várias razões, e podem ser divididos em dois tipos: Hierárquicos: neste tipo a autoridade responsável não encontra apoio em seus subordinados e nem os subordinados apoiam o seu gestor. Pessoais: diz respeito ao indivíduo, sua maneira de ser, de agir e de tomar decisões. Esse tipo de conflito surge a partir de pequenas coisas ou situações e resulta em confrontos, o que faz com que diminua a eficiência nas relações.

Nos dias atuais as relações interpessoais nas organizações estão sendo cada vez mais valorizadas, tratando-se de clima organizacional, capital humano nas organizações, cultura organizacional, são temas que veem ganhando destaque por se tratarem de pontos que são de extrema importante para as organizações. O líder possui um papel importante nestes conceitos, pois sua liderança será um fator determinante na relação entre o indivíduo e a empresa, tornando-se uma ferramenta estratégica essencial. O líder que busca realizar o dinamismo entre suas equipes, a motivação, são fatores que irão refletir em um clima organizacional agradável.

Engana-se quem acha que a administração só está presente nas empresas, mas ela está presente no nosso cotidiano. Tudo envolve administração, começando pela casa das pessoas. Para manter a ordem é necessário haver regras, e

organização e está pronto para resolver problemas e realizar melhorias. E assim como nas empresas as pessoas precisam viver em harmonia e se ajudar como equipe. Tudo o que há no mundo é fruto da administração e seus princípios, e que através deles mantem-se a ordem das coisas.

3 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

3.1 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Conforme Fiorelli (2004) a motivação é o equilíbrio do corpo humano diante de algumas causas naturais fisiológicas, como a fome, frio, sede entre outros. Ou seja esse equilíbrio são fatores essenciais para a vida. De tal modo, existem várias teorias sobre motivação, a de Maslow e Herzemberg são as mais conhecidas, a primeira explica que o individuo é movido pela necessidade do que lhes falta. Já a segunda esclarece que os fatores higiênicos influenciam no trabalho de forma extrínseca a cada indivíduo. No caso da falta desses fatores certamente levaria a insatisfação do funcionário.

“A motivação o homem logo que satisfaz um desejo logo surge outro, sucessivamente (MASCOVICI, 1995, p. 77; FIORELLI, 2004, p. 123)”. Deste modo, compreende-se que a motivação surge para a realização de um desejo ou necessidade, assim que esses dois fatores são satisfeitos e realizados sempre irão surgir novos desejos.

As pessoas estão sempre em busca de satisfazer seus desejos, seja ele por um cargo melhor, estabilidade, segurança e etc. E a cada vez que satisfaz um determinado desejo, um novo desejo surge. Segundo Fiorelli (2004) a teoria da expectativa faz o individuo motivar-se com maior facilidade, pois a recompensa vem através do esforço. O indivíduo se esforçará mais visando uma recompensa bem maior. O autor (2004) afirma ainda que os profissionais que possuem limitações em suas recompensas apesar dos seus esforços tem a possibilidade de parar ou diminuir o seu rendimento na organização.

Outro fator importante é o senso de justiça do indivíduo, sobre o fato de que sua recompensa te que estar de acordo com seus esforços, não cabendo a esforços iguais e recompensas diferentes. Não havendo este senso de justiça poderá afetar a motivação e a produtividade do funcionário.

Funcionários motivados são os melhores, esses indivíduos quando estão motivados possuem mais iniciativa, e desenvolvem melhor e de forma mais eficiente os seus trabalhos, e propositalmente possuem uma maior probabilidade de crescimento através do próprio esforço (SILVERSTEIN, 2009).

Conforme Valoto (1999) para um melhor desenvolvimento das atividades, o

funcionário depende de um ambiente de trabalho propício, e os materiais de trabalho também precisam estar em boas condições para a realização da tarefa. Outros fatores também contribuem para esse melhor desempenho são os fatores higiênicos, alimentação, um bom espaço físico, repouso, todos esses aspectos interferem no nível motivacional dos funcionários.

Segundo Chiavenato (1999) um bom líder oferecerá condições de trabalho favoráveis para o funcionário, dessa forma motivando-o e aumentando as expectativas desses subordinados serão recompensadas através dos seus esforços.

O salário é o principal fator motivacional, e o grau de satisfação é intenso quando ocorre um aumento, porém estudos mostram que essa satisfação possui uma curta duração (BERGAMINI, 1999).

Segundo Bruce (2006), o principal objetivo da motivação é manter os funcionários encorajados para a realização do trabalho, e realizar suas tarefas com eficácia, e estimular para o alcance das metas, não só da empresa, mas pessoal, para que dessa forma faça com que os funcionários estejam sempre motivados.

A pouca motivação do funcionário pode resultar na baixa produtividade do trabalho e no aumento de tensões que irão afetar seu desequilíbrio emocional tanto social quanto organizacional, tais fatores poderão refletir significativamente na organização como um todo (SCHIMIDT, 1993).

Dessa maneira, os líderes possuem o poder de motivar seus colaboradores conhecendo suas necessidades, podendo motivá-los fazendo com que se comportem de acordo com os objetivos da organização trazendo satisfação para ambas as partes, para que assim possam conquistar o bem maior para empresa, a lucratividade.

Herzberg (1997, p. 61) afirma que: “Os estímulos para as necessidades de crescimento são tarefas que induzem ao crescimento; [...] são o conteúdo do trabalho.” Assim, este refere-se ao crescimento pessoal através dos estímulos intrínsecos que surgem através da necessidade de um crescimento profissional, um cargo mais alto ou promoções conseguidas através do reconhecimento por seus esforços.

De tal modo, a motivação é considerada o “motor” da organização, ou seja, aquilo que a faz funcionar e independente dos motivos que o colaborador apresente para estar desempenhando suas atividades, o gestor precisa ficar atento para que este possa estar sempre motivado a produzir de que acordo com as necessidades

que a empresa apresenta.

3.2 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA

Conforme Bergamini (2008) sobre os estudos das pessoas considera-se que os comportamentos e as ações de cada uma possuem pontos de origens diferentes. Esses comportamentos podem vir em decorrência do meio ambiente, ou seja dos fatores internos.

A autora (2008) frisa ainda que existe, portanto três pontos de partida diferentes que têm a propriedade de dar origem ao comportamento humano. Apoiados nessa constatação é justo concluir que não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez. Com o passar do tempo, a motivação humana adquiriu, assim, diferentes interpretações.

Há várias interpretações diferentes para a motivação humana, várias teorias, mas não há uma exclusiva que seja considerada a certa e nem suficientemente explicativa. Steer e Poterr (1983, p.10) apud Bergamini (2008) comentam estritamente que: “a teoria do reforço não é uma teoria sobre motivação, porque, em si mesma, ela não diz respeito aquilo que energiza ou inicia o comportamento”.

De acordo Bergamini (2008) quando se trata de motivação o método mais adequado de pesquisa é aquele que analisa o ser humano, ou seja vivendo e interagindo com o meio em que habita. Nessa metodologia é impossível o controle, pois há infinitas variáveis que compõem o ambiente no qual se encontra. Nesse ambiente é descartada a possibilidade de prever o comportamento de cada um.

Como afirma Milhollan e Forisha (1972, p. 17) apud Bergamini (2008):

“A orientação comportamentalista considera o homem um organismo passivo, governado por estímulos fornecidos pelo ambiente externo. O homem pode ser manipulado, isto é, seu comportamento pode ser controlado através de adequado controle dos estímulos ambientais. Além disso, as leis que governam o homem são primordialmente iguais as leis universais que governam todos os fenômenos naturais. Portanto, o método científico, tal como desenvolvido pelas ciências físicas, é também apropriado para o estudo do organismo humano”.

Desta forma o comportamento humano vai ser estimulado através do meio externo, ou seja, do ambiente em que vive. Esse estímulo e manipulação ocorre de

acordo com a necessidade do indivíduo, portanto não há lugar para se pensar em automotivação.

Os grandes reflexologistas realizaram estudos através experiências. Em 1904, Pavlov divulga suas descobertas a respeito do “ Reflexo condicionado” , tornando-se assim o grande inspirador de todos aqueles que, mais adiante, desenvolveriam seus estudos dentro da linha behaviorista (PAVLOV, 1904) apud Bergamini 2008.

De acordo Bergamini (2008) seu experimento foi com cães, esse experimento foi o ponto de partida para as teorias posteriores. Aliava a comida a um estímulo externo representado pelo som de uma campainha. Pavlov conseguiu fazer com que um cão salivasse, em um dado momento, somente mediante ao aparecimento de um sinal auditivo, sem que fosse necessário estimulá-lo com comida. O comportamento de salivar, ao ser ouvido determinado som, tornou-se o experimento que modelou toda a metodologia do condicionamento.

Segundo Thorndike (1911) apud Bergamini (2008) explica que a “Lei do efeito”. O experimento partiu de observar o comportamento de gatos famintos dentro de uma caixa. Thorndike refere-se ao processo de comportamentos específicos ligados ao oferecimento de recompensas do meio externo. Assim, toda vez que o gato faminto era colocado dentro de uma caixa especial, encontrava a saída certa que dava passagem a um reservatório de alimento, acalmando assim sua fome. Uma vez saciado, abandonava gradualmente sua conduta de erros, adotando como forma de comportamento habitual os ensaios bem sucedidos.

Bergamini (2008) esclarece que tanto o experimento de Pavlov e o de Thorndike passaram a exibir novas condutas, comportamentos inéditos aos anteriores, portando nos dois casos tal fato só ocorreu devido a um estímulo extrínseco.

O autor (2008) frisa também que há dois conceitos chaves para a compreender o comportamento humano dentro da escola behaviorista. O primeiro é o estímulo que ocorre das variáveis do meio ambiente tais como variações de temperatura, luminosidade e intensidade de sons entre outros. O segundo é o da resposta que trata da reação comportamental do indivíduo submetido aos estímulos que existem no meio ambiente. Todos esses estímulos possuem o poder de mudar o comportamento do indivíduo e fazendo com que ele se adapte as suas variações.

Para as concepções behavioristas é necessário que haja um estímulo para

haver uma resposta, assim todo comportamento é tido como uma ação respondente. Outro expoente da corrente behaviorista, afirma que a psicologia tem dois problemas principais: “O de predizer as situações ou estímulos causais prováveis de uma resposta e o de, dada uma situação, predizer a resposta” (KELLER 1970, p. 7) apud (BERGAMINI 2008).

A resposta surge a partir do estímulo, estímulos ocasionados pelo meio externo, podendo mudar o comportamento do indivíduo fazendo com que se adapte as variações existentes e assim desenvolvendo uma ação respondente.

Conforme Bergamini (2008) ainda sobre o behaviorismo, o indivíduo só apresentará uma resposta comportamental caso seja estimulado por fatores extrínsecos. Cada pessoa é resultado de tudo que lhe foi ensinado ligado aos estímulos, ocasionando reações para adaptar-se ao ambiente do qual foi submetido.

O indivíduo procura constantemente manter o equilíbrio e sua motivação ocorre de acordo com suas necessidades. Como os fatores fisiológicos que precisam ser supridos e isso ocorre através da automotivação, por serem aspectos que não necessitam do meio externo, como afirma Pierron (1969, p. 286) apud Bergamini (2008): “considerada no seu sentido mais amplo, a motivação, segundo Lagache, corresponde a alguma modificação se reduza. Essa definição inclui a motivação no quadro geral da homeostasia”

Deci (1996, p. 9) apud Bergamini (2008) “A automotivação, mais que a motivação extrínseca, está no cerne da criatividade, da responsabilidade, do comportamento sadio e na mudança duradoura”. Assim, considera-se a motivação intrínseca como um ponto de partida, dada que a motivação extrínseca desencadeia vários fatores um deles é a submissão. Se um indivíduo desenvolve uma atividade em uma determinada organização, porém não se sente satisfeito com absolutamente nada na organização e faz isso apenas porque necessita do salário e algumas regalias que a organização oferece.

De acordo Bergamini (2008) muitas empresas organizam recompensas, bônus e até mesmo prêmios para o alcance de metas. Essas empresas conseguem melhorar suas vendas mas sua produtividade não é duradoura, desta forma se representará uma fonte indesejável de insatisfação.

É como explica Kohn (1993, p.11) apud Bergamini (2008):

Infelizmente, a maior parte dos executivos acredita que o problema resida

nas particularidades do seu programa e assim inventam novas variações sobre o mesmo tema behaviorista. Incontáveis consultores vivem prodigamente de inventar ainda mais formas de calcular prêmios, por exemplo. Outros convencem os empregados de que incentivos grupais são a maneira de resolver o problema ou que necessitam apenas recompensar a qualidade e não a quantidade. Mas todos esses reparos erram o alvo. Tentar corrigir o problema revendo o programa de pagamento por desempenho faz tanto sentido quanto tratar o alcoolismo substituindo vodka por gim. O problema não é a compensação em si, mas com o fato de se balançar o dinheiro diante do nariz das pessoas, oferecendo mais disto por isso ou aquilo. Quanto mais o dinheiro estiver ligado ao desempenho, maior será o estrago feito.

Deste modo, observa-se que esses incentivos não necessariamente resolvem o problema, pois essas recompensas só conseguem um desempenho submisso temporário, caso tirem os incentivos os indivíduos voltaram a ter a mesma postura anterior. Dito isto significa que tentando resolver o problema de desempenho com dinheiro será apenas uma melhora temporária e o problema persistirá assim que acabarem os incentivos.

De acordo com Bergamini (2008) acreditou-se que os fatores de estimular ou provocar a motivação por meio da utilização de recompensas que eram disponibilizadas pelo meio ambientes eram os principais responsáveis pela produtividade atingida e pelo esforço do trabalhador.

Lévy-Leboyer (1994, p. 118) apud Bergamini (2008) propõe:

Explicar a motivação pela satisfação dos trabalhadores constitui um erro ou, pelo menos, uma grosseira aproximação de um desencadeamento complexo de fenômenos que são, ao mesmo tempo, causa e efeito que sucedem com intervalos irregulares de tempo e são beneficiadas por condições externas específicas.

Portanto, o funcionário pode estar satisfeito, mas necessariamente não significa que ele está motivado, pois essa satisfação pode vir apenas da sua necessidade que necessita ser suprida. E essa satisfação pode não durar, pois essa constante poderá ocorrer através de fatores externos.

Gooch e McDowell (1988, p. 51) apud Bergamini (2008) dizem que: “é muito frequentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos que façam, simplesmente por que elas não querem fazer esse tipo de trabalho”.

Complementando ainda sua ideia, conceitua motivação da seguinte forma:

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de

que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo” (GOOCH e MCDOWELL, 1988, p. 51)

Assim, entende-se que a motivação seja algo que vem de dentro de cada pessoa, sendo um impulso que faz com que ela realize algo ou não, já que trata-se de uma autonomia própria, ou seja de nada se adianta fazer para motivar um indivíduo sem que ele próprio esteja espontaneamente disposto a realizar tal feito.

“É evidente que todo desempenho supõe que duas condições sejam preenchidas: que seja capaz de executá-lo e que se tenha vontade (motivação)”. (LÉVY-LEBOYER 1994, p. 40-4)apud Bergamini (2008). Sendo assim, nora-se que não adianta que o indivíduo tenha apenas vontade, ou seja ser automotivado, mas que este tenha uma realização no trabalho.

Este processo implica que o individuo necessita está com vontade de efetuar um determinado trabalho, ou atingir um esforço. Conforme Bergamini (2008) torna-se mais adequado considerar que a motivação do ser humano é uma preocupação central de cada pessoa, sendo considerada como uma força propulsora que estão dentro de cada um, podendo ser a satisfação ou insatisfação.

Handy (1978) apud Bergamini (2008) frisa que e fosse possível compreender e prever os modos de como os indivíduos são motivados de certa forma se teria o poder e o controle de cada comportamento. De tal forma a tornar mais produtivo o desempenho do individuo no trabalho. Essa tal compreensão possibilitaria um maior controle para encontrar modos pelos quais o indivíduo poderia ser motivado e se esforçarem mais ao trabalho e desenvolver melhor seus talentos.

Segundo Bergamini (2008) os indivíduos entram em ação por várias razões seja pelos fatores extrínsecos ou intrínsecos, que se originam das necessidades internas. Podendo ser considerada uma motivação mais real, visto que se não houver uma motivação interior, fatores extrínsecos não irão adiantar. Complementa ainda esclarecendo que no campo de todas essas teorias o impulso é privilegiado, já que esse termo se trata de uma energia interior, que através dessa energia leva o individuo a uma ação. É um conceito fundamental da psicologia da motivação, no qual os seres vivos buscam equilíbrio. Todos os comportamentos motivacionais existem em função de um estado interior de carência, portanto quanto maior a necessidade maior será a motivação.

Seja ela qualquer forma de comportamento exige uma motivação interior. Essa motivação se desencadeará a partir de uma determinada necessidade e isso vai

refletir significativamente no seu comportamento. Caso o indivíduo não possuir tal necessidade, certamente não terá motivação. E quanto aos estímulos externos, o indivíduo vai ficar satisfeito ou não com este fator.

3.3 TEORIA DAS NECESSIDADES

Conforme Maximiano (2012) essencialmente as pessoas são motivadas pelas necessidades, então quanto mais intensa for a necessidade maior será a motivação. A partir do momento que as necessidades são supridas a motivação é extinguida. Algumas necessidades são momentâneas como, por exemplo, a vontade de comer. Outras são mais longas como almejar um cargo mais alto.

Maximiano (2012) frisa também que há dois grupos de necessidades, que são as necessidades básicas e as necessidades adquiridas. As necessidades básicas são as necessidades humanas, como alimentação, segurança, abrigo entre outras, essas condições tornam as pessoas iguais. Já as necessidades adquiridas ou necessidades secundárias advém da sociedade e de personalidades diferentes e individuais, são necessidades sociais, materiais e interesses profissionais.

Abraham Maslow é o autor mais conhecido da teoria das necessidades humanas. sua teoria é baseada em uma hierarquia mais complexa. Segundo Maslow, as necessidades se dividem em cinco grupos: necessidades básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima e necessidade de autor realização. Na base da pirâmide encontra-se as necessidades fisiológicas: necessidade de alimento, abrigo, repouso, sexo entre outras. Necessidade de segurança: perda de emprego, risco a integridade e a sobrevivência. Necessidades sociais: aceitação dentro da sociedade, amor, amizade e afeto. Necessidade de estima: necessidade de autoestima por parte de outras pessoas. Necessidade de autor realização: habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Uma vez satisfeita a necessidade, o motivo que movimenta o comportamento é a motivação. Certas necessidades são instantâneas como a necessidade de procurar um abrigo numa situação de insegurança, outras têm sido de necessidade de satisfação mais logo e não atendida de momento, o caso da motivação para o poder que pode ficar mais intensa a cada momento. Portanto, qualquer recompensa do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer a

necessidade (MAXIMIANO, 2012).

De tal modo, de acordo com essa teoria as pessoas estão em desenvolvimento contínuo, buscando atender uma necessidade de cada vez até chegar a auto realização, o topo da pirâmide. Essa auto realização também pode ser atendida em qualquer ponto da escala dependendo do indivíduo e do que seria a auto realização para ele.

3.4 TEORIA DOS DOIS FATORES

Segundo Herzberg (1968) há dois fatores que são os motivadores e os de manutenção. Os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo, são os fatores produzidos por esforços próprios tais como realização, reconhecimento, responsabilidades, entre outros. Já os fatores de manutenção são extrínsecos ao indivíduo. Está relacionado as condições que são oferecidas ao indivíduo no ambiente de trabalho, tais como melhores condições de trabalho, salário, segurança entre outros.

Outra compreensão do pensamento de Herzberg (1968) é a motivação e a satisfação. A motivação é a ação para uma necessidade enquanto a satisfação sacia a necessidade. E a satisfação é o que vai levar o indivíduo a realização da tarefa, já que essa satisfação veio dos fatores motivadores.

Maximiano (2012) relata que segundo Herzberg a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais como fatores motivacionais e fatores higiênicos. Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e influenciam a satisfação dentro das quais o trabalho é realizado. Segundo Maximiliano (2012, p. 273):

Quando melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do superior, melhor será o clima, mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será a chance para reclamar desse aspecto com a empresa.

Assim compreende-se que o relacionamento entre as pessoas é de suma importância uma vez que a organização não é formada apenas por sua estrutura física e recursos materiais, mas é constituída essencialmente por pessoas e essas desenvolvendo um bom relacionamento interpessoal, conseqüentemente haverá

uma maior satisfação do trabalhador com ambiente de trabalho. Pois, o ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mais não motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2012).

Conforme Herzberg (1968) o melhoramento é um enriquecimento do trabalho, através da ampliação de tarefas complementares e deveres e buscando uma maior variação e redução na rotina. E esse enriquecimento irá refletir na auto realização e o crescimento do individuo.

O autor supracitado diz ainda que nem todo cargo possui a possibilidade de enriquecimento, o gestor deve usar o funcionário desse cargo e se o gestor não puder usa-lo deve-se desfazer do mesmo ou escolher outro trabalhador. Se o gestor não tiver nenhuma das duas possibilidades ele está com problemas no fator motivacional.

- “1. De modo geral, o enriquecimento do trabalho e os programas de QVT são desejáveis tanto por necessidades humanas quanto de desempenho. Ajudam tanto aos funcionários quanto a empresa.
2. Há uma relação de contingência. Os melhoramentos alcançados com a QVT conseguem resultados mais satisfatórios em algumas situações e menos em outras.
3. Os programas de QVT trazem custos e benefícios. Ambos devem ser considerados na determinação dos benefícios líquidos e da desejabilidade de uma mudança” (DAVIS E NEWSTROM, 2004, p. 159).

A qualidade de vida no trabalho é importante para o indivíduo em si e para seu desenvolvimento na empresa. Tal conceito pode alcançar resultados satisfatórios ou não. E essa qualidade não deve ser considerada apenas como um custo, mas sim como um ótimo benefício, e através desta podem ocorrer mudanças significativas e que irão beneficiar a empresa.

3.5 TEORIA DA EQUIDADE

De acordo com Lussier, Reis e Ferreira (2007) a teoria da equidade propõe que as pessoas são motivadas a buscar equidade nas recompensas que recebem por seu desempenho, essa teoria diz que os funcionários se sentem motivados quando sua contribuição equivale a sua recompensa. Ainda de acordo com essa teoria as pessoas comparam suas contribuições e recompensas das outras pessoas com situações semelhantes.

Para Maximiano (2012) o foco principal da teoria da equidade é o equilíbrio,

as recompensas devem ser de acordo com o esforço de cada pessoa. Se um indivíduo se esforça na mesma proporção que o outro as recompensas devem ser iguais para ambos.

Bergamini (1997) diz que cada pessoa tem de comparar o que é oferecido a ela como recompensa e tende a analisar se está de acordo com o seu desempenho. E nesta comparação observa-se se o desempenho de seu semelhante foi igual deve haver o equilíbrio, ou seja recompensas justas para os dois.

Robbins (2002) afirma que os funcionários devem fazer comparações entre seu trabalho e sua recompensa e se está de acordo com seu esforço, sua experiência, educação e competência. Havendo desigualdade na comparação com outros funcionários quanto à recompensas isso gera toda uma tensão e desestabiliza o equilíbrio.

Robbins (2002) esclarece também que de acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas: Modificar suas entradas (fazer menos esforço), modificar seus resultados (por exemplo, funcionários que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade), distorcer sua auto-imagem (por exemplo: “eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais que os outros”), Distorcer a imagem dos outros (por exemplo: “o trabalho de Mike não é tão interessante quanto pensei que fosse”), buscar outro ponto de referência (por exemplo: “posso não está ganhando tão bem quanto meu cunhado, mas certamente mais do que meu pai ganhava quando tinha a minha idade”) e Abandonar o terreno (por exemplo, deixar o cargo).

A partir do momento que o funcionário percebe uma injustiça ele irá se comportar de forma que poderá prejudicar a empresa. Alguns funcionários buscam equidade através de recompensas organizacionais como cargos mais altos escritórios melhores, tudo como resultado do equilíbrio (KING, MILES e DAY apud ROBBIN, 2002).

3.6 TEORIA DE MCCLELLAND

A teoria de McClelland descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. A necessidade de realização está relacionada ao fato

de fazer as coisas da melhor forma possível e com excelência. Os indivíduos que se destacam quanto a essa realização possuem forte desejos de assumirem responsabilidades e encontrar soluções para problemas e preferem situações que possuem retorno conforme seu desempenho (REGO e JESUINO, 2002).

McClelland (1997) considera que a necessidade de realização é uma força motivadora. Focam no crescimento pessoal, em sempre se destacar buscando um retorno positivo, concreto e imediato. Este tipo de indivíduo evita tarefas fáceis, sempre querem superar os obstáculos decorrente de suas próprias ações (ROBBINS, 2002).

McClelland (1997) diz que, se sentem necessidade de poder, necessidade de influenciar as pessoas, sentem a necessidade de fazer as coisas com que pessoas se comportem da mesma maneira. Essas pessoas sempre querem estar no controle. São sempre competitivas, e buscam sempre status, se preocupam mais com prestígio e com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002).

A necessidade de afeição vem do desejo de ter relações interpessoais, de estar bem com todos. São pessoas que buscam amizade e ajudar o outro (McCLELLAND, 1997).

O foco principal da teoria de McClelland é colocar as pessoas em seus lugares certos. Muitas vezes, alguns indivíduos estão em funções na qual não desenvolvem tão bem quanto o esperado, realocar este indivíduo para uma atividade na qual ele se identifica. Desta forma a atividade será realizada com maior eficiência e dedicação e consequentemente trará benefícios tanto para a empresa, quanto para ele próprio.

3.7 TEORIA ERC

De acordo com Aldefer & Schneider (1973) há três necessidades que são: necessidade de existência, necessidade de relacionamento e necessidade de crescimento. A necessidade de existência estão incluídas todas as necessidades, sejam psicológicas, fisiológicas ou materiais. Por exemplo, fome, sede, sono, assim como várias outras necessidades materiais como, salário, crescimento profissional e segurança. A necessidade de existência é caracterizada em obter primeiramente o necessário para sobreviver, depois que vem a satisfação pessoal que está relacionada com a busca de recursos limitados.

As necessidades de relacionamento dizem respeito ao fato das pessoas

necessitarem se relacionar, e esses relacionamentos são caracterizados pelo compartilhamento de ideias e sentimentos. A necessidade de relacionamento é diferente da necessidade de existência pois ela só será satisfeita com mutualidade, deve haver correlação.

As necessidades de crescimento é o desejo do indivíduo de ser criativo e produtivo sobre si próprio e no ambiente em que vive. Essa necessidade ocorre a partir do momento em que a pessoa se encontra em um problema no qual será necessário o uso de suas capacidades, e ao mesmo tempo desenvolver capacidades novas. E o foco principal dessa necessidade de crescimento nada mais é que a busca pela auto estima, auto realização e crescimento pessoal.

A teoria ERC não segue uma estrutura rígida, um indivíduo pode estar desenvolvendo seu crescimento pessoal mesmo que as outras necessidades estejam sido atingidas, ou podem ocorrer na mesma proporção, todas juntas (ROBBINS, 2004).

Sintetizando a Teoria ERC é uma simplificação e o melhoramento da teoria de Maslow. Ela se adequa de acordo com cada cultura, podendo haver pessoas que priorizem a necessidade de relacionamento ao invés da necessidade de crescimento pessoal.

3.8 MOTIVAÇÃO COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Fernandes e Tófani (2008), para que o funcionário se sinta valorizado é necessário que haja motivação, dessa forma ele irá se sentir parte integrante da organização e se sentirá um verdadeiro colaborador. Porém é necessário que ele esteja disposto a se motivar.

Fernandes e Tófani (2008) dizem que as empresas devem valorizar seus funcionários para tê-los comprometidos com a organização e para alcançar o sucesso, e a organização deve está em constante inovação. A qualificação da equipe é um ponto importante, assim como a valorização do potencial criativo dos colaboradores. Incentivar os funcionários é de extrema importância, pois essa motivação refletirá na produtividade e no crescimento da organização e do próprio funcionário.

Ainda de acordo com Fernandes e Tófani (2008) o mundo se encontra em constantes transformações e em relação aos colaboradores não é diferente. As

organizações têm o desafio de conquistar a confiança de seus colaboradores para se manterem competitivas no mercado. Mantendo o funcionário motivado fará com que os objetivos individuais do funcionário sejam satisfeitos juntamente com os da organização.

Segundo Felipe (2001) manter os funcionários motivados está em: as metas devem ser claras e fácil de serem atingidas, porque não adiantará uma meta ser inatingível, ou fácil de ser atingida, pois ao invés de motivar irá gerar frustração. Essas metas devem ser desafiadoras. As metas devem ser divulgadas a todos sem exceção e deveram possibilitar meios para o alcance dessas metas.

Fernandes e Tófani (2008) a motivação pode gerar criatividade e isso pode ser um diferencial de competitividade valioso para o mercado. Um funcionário motivado possuirá uma maior satisfação na realização de suas funções e será um funcionário dedicado, competitivo e eficiente.

Maximiano (2000, p. 260):

O clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impacto sobre o desempenho. Sentimentos positivos exercem impacto positivo

Os funcionários necessitam de um ambiente propício, um bom clima organizacional e motivação para desenvolverem suas tarefas de forma eficaz. Em consequência a esses aspectos refletirá na maior satisfação do cliente, pois o funcionário estará satisfeito.

Segundo Vergara, (2000) quando as pessoas encontram significado no trabalho elas se sentem motivadas a crescer junto com a empresa, interligando seus interesses e objetivos com os da empresa e é normal que ela deseje o reconhecimento e recompensa pelos seus esforços. Quando recebe esse reconhecimento elas desabrocham potenciais que elas próprias desconheciam.

Destarte, a motivação é a força que impulsiona as pessoas a agirem, a buscarem seus objetivos e satisfazerem suas necessidades. É uma força interior que se modifica ao longo da vida, isso que direciona e intensifica a realização dos objetivos de um indivíduo. Essa motivação se caracteriza como ações que conduzem as pessoas em busca de benefícios próprios ou para os que o rodeiam, os que fazem parte do seu grupo, seja ele familiar ou profissional. Pessoas

desmotivadas tendem a render menos, e desenvolvem uma menor qualidade de vida no trabalho, se tornando até insatisfeitos e prejudicando o ambiente de trabalho e as demais pessoas e esses fatores irão refletir diretamente na organização como um todo.

4 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO

O estudo foi desenvolvido através de pesquisa de campo com aplicação de questionários a 10 colaboradores e dois gestores da Instituição de Ensino Superior, Faculdade de Itaituba-FAI, que expressaram seus conceitos e opiniões acerca do tema motivação. A pesquisa foi baseada nos seguintes autores: Gomeiro (2001), Fiorelli (2004) onde estes abordam os principais conceitos sobre o comportamento humano e a motivação nas organizações.

A pesquisa empregada foi do tipo bibliográfica para fundamentação teórica do trabalho, que trata-se do desenvolvimento do estudo através de obras onde Severino (2007) descreve como aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Foi utilizada ainda a pesquisa de campo em que Severino (2007) explica que nesta, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. Abrange desde os levantamentos, que são mais descritivos, até estudos mais analíticos.

A pesquisa apresenta também uma abordagem qualitativa, pois esta trabalha a questão da subjetividade, o olhar do pesquisador vai além do que está vivenciando no campo de pesquisa, não se prendendo apenas ao que é visto a olho nu, mas interpretando os dados coletados além do que estes diretamente querem dizer. Minayo (1994, p. 21) caracteriza o modelo de pesquisa qualitativa como:

"Responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis".

Portanto entende-se que a pesquisa qualitativa trabalha com o propósito de encontrar as opiniões individuais, pois o pesquisador procura ir além do meio em que ocorre a pesquisa, procura instigar as opiniões para interpretar os dados colhidos da melhor maneira possível, para que assim obtenha um resultado bem aproximado da realidade.

Quanto ao objetivo da pesquisa foram utilizadas as do tipo exploratória e descritiva, onde a primeira incide em fazer o levantamento do campo exploratório, fazendo uma interferência na classificação de análise de dados com intuito de averiguar quais estratégias motivacionais que ajudam no desenvolvimento do trabalho. Conforme Appolinário (2011) na pesquisa descritiva o pesquisador se limita a descrever o fenômeno observado, sem inferir relações de causalidade entre as variáveis estudadas. De acordo com esta exposição a pesquisa descritiva derivam de analisar os perfis dos entrevistados, distinguindo como um todo, conhecendo suas opiniões, e interpretando os dados da análise.

Para coleta de dados foram utilizados questionários que buscaram identificar o grau de motivação que há na organização, e que pode refletir no comportamento humano nesta. O questionário, segundo Gil (1999), é definido como a técnica de investigações composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros. Caracterizando um instrumento muito interessante de ser utilizado e que dará a possibilidade de coleta de dados mais significativa para o estudo.

A população base para a coleta de dados foi os dois gestores e 10 colaboradores da Faculdade de Itaituba – FAI, no município de Itaituba-PA. A pesquisa foi aplicada e vivenciada no período dos meses de abril e maio do ano de 2018, observando-se a relação entrevistado e entrevistador e captação dos dados a serem analisados e discutidos.

Os questionários aplicados abordaram os seguintes aspectos: Perfil e Identificação do entrevistado; Se os colaboradores são motivados a participarem com ideias sobre as estratégias e decisões da empresa; como a empresa busca valorizar o funcionário; se os colaboradores têm liberdade para conversar sobre problemas profissionais ou pessoais; Se o relacionamento entre os colegas de trabalho influencia na motivação; qual a importância do trabalho em equipe para a instituição; quais os métodos usados para verificar divergências que comprometam

os resultados das tarefas desempenhadas pelas equipes; como associam a motivação com a produtividade no trabalho; e o que a empresa faz para manter seus colaboradores motivados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Segundo dados fornecidos pela Pesquisadora Institucional da FAI, a Faculdade de Itaituba - FAI, está situada na zona urbana denominada cidade alta do município de Itaituba, Estado do Pará, credenciada e autorizada para funcionamento por meio da Portaria /MEC nº 2.557 de 15 setembro de 2003, publicada no DOU nº 179 Seção I, Ano CXL de 16 de setembro de 2003. No Regimento Geral da IES (criado em 2001, alterado em 2007 e reformulado para vigorar nestes termos de 2012 a 2016) a Faculdade de Itaituba constitui-se como uma Empresa de Prestação de Serviços Educacionais de Ensino Superior, de caráter privado, com fins lucrativos e atuação no Município de Itaituba no Estado do Pará.

A Faculdade de Itaituba funciona em sintonia com a mantenedora, considerando que o Projeto de Implantação da faculdade é coletivo e Interdisciplinar, articulando conhecimentos teóricos e práticos dos gestores do centro de Estudos Superiores de Itaituba e coordenadores dos cursos. Os acadêmicos dos cursos possuem suas lideranças e se organizam com Projetos de Integração, coordenados por representantes dos cursos.

Mesmo sem a obrigatoriedade de realizar pesquisas e sem a exigência legal de executar extensão. A Faculdade de Itaituba vem, desde sua implantação, em 2003, desenvolvendo projetos junto à comunidade que já se tornaram instituições. Em 2004, foi criada a Academia Itaitubense de Letras pelos alunos do Curso de Letras, envolvendo a comunidade, escritores, professores, pesquisadores e artistas da região. Também, no Curso de História, professores e alunos iniciaram o Levantamento de dados regionais para a Montagem da Monografia do Município através do Projeto Memória, uma iniciativa da FAI bem aceita pelas autoridades locais, que vem dando a sua contribuição fornecendo dados, recebendo bem os estudantes, permitindo entrevistas e pesquisas no acervo municipal e estadual.

Além disso, a IES participou como parceira no Projeto de Criação do Museu Histórico, Científico e Turístico da cidade, com coordenadores, pesquisadores e

estagiários do Curso de História que irão contribuir com cursos, treinamentos, Organização das Galerias para implantação do Museu, Oficinas e Coleções.

No Curso de Administração, os alunos estão envolvidos em projetos de iniciação científica, pesquisando sobre os setores de extração da madeira, de extração do ouro, de políticas do 3º setor, atuando em palestras e cursos, bem como, em estágios de observação e reestruturação do funcionamento das empresas da região, parceiras da FAI, tais como: Caixa Econômica Federal, SECTAM, Banco do Brasil, Bradesco, Associação Comercial, SEBRAE e Prefeitura Municipal.

O Curso de Pedagogia está envolvido com a colaboração na montagem do Projeto Político Pedagógico das escolas municipais em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e Cultura, alcançando sucesso na execução dos projetos de extensão e boa aceitação dos estágios na escola pública. Entre os cursos de Licenciaturas ofertados pela FAI, o Curso de Pedagogia foi o único que aumentou a procura nos três últimos anos, o que motiva a IES a solicitar mais 100 vagas para atender a essa demanda.

Os Cursos de Licenciaturas de Letras e História continuam sendo muito necessários às exigências da comunidade, considerando a falta de professores dessas áreas para o Ensino Básico. No entanto, por ser a IES de cunho particular, são esses segmentos que não preenchem o número de vagas ofertadas na FAI, começando o processo de perda desde a inscrição no processo seletivo causado por vários motivos: falta de documentos comprobatórios do ensino médio ou registros irregulares; reprovação no teste seletivo, principalmente na redação. Também a perda de emprego ou falta de comprovação de renda ou emprego; desistência por dificuldades de transporte (no período de chuvas não há estradas e o transporte se dá através de barcos e balsas sobre o Rio Tapajós); professores-estudantes ribeirinhos não conseguem frequência regular em função da dificuldade de locomoção, são fatores que contribuem para que esses cursos estejam com poucos alunos.

Com base no primeiro levantamento das causas de evasão (desistência, trancamento, dependência, reprovação) destacou-se a questão sócio-econômica decorrente de atrasos de pagamento de alunos funcionários públicos municipais e estaduais (professores do ensino fundamental), segmento em que ocorre maior índice de faltas e maior grau de inadimplência. Esses alunos são os que mais procuram os cursos de licenciaturas, formação de professores, entretanto são os

que não conseguem permanecer, em função de mudanças em seus horários de trabalho, geralmente atuam em períodos rotativos provisoriamente ou por não conseguir manter-se no emprego e, conseqüentemente, manter-se na faculdade. Muitos desses alunos–professores não foram contemplados pelo PROUNI por não terem participado do ENEM, são professores com Magistério ou Cursos Técnicos antigos, já atuantes no campo profissional da educação, hoje considerados leigos, que voltaram a estudar para se adequarem à Nova LDB. Infelizmente, alguns não conseguem permanecer na Faculdade em função do trabalho ou da situação financeira. Ultimamente, a IES, em convênio com a Secretaria Municipal de Saúde, volta-se para a oferta de Cursos na Área de Saúde, tendo em vista a procura por parte de estudantes e professores interessados em ampliar esses conhecimentos, tendo em vista o êxito que a Faculdade vem alcançando como Curso de Enfermagem.

4.1.1 Organização Administrativa da FAI

A organização da estrutura administrativa da FAI segue um organograma com base no Regimento, com a devida aprovação no Conselho Superior. A estrutura organizacional e instâncias de Decisão da Faculdade de Itaituba compõem-se inicialmente de um Diretor Geral, um Diretor Acadêmico; quatro Coordenadores de Cursos; um Secretário Geral; um Responsável pelo Departamento Financeiro; um Responsável pelo Laboratório de Informática; um Chefe da Biblioteca e um Responsável pelo Setor de Equipamentos e Tecnologias Educacionais.

O órgão maior da IES é o CONSUP - Conselho Superior, com competência de reunir membros representantes da Mantenedora e da mantida para decidir novas etapas do Cronograma do PDI, desde o Planejamento Estratégico da Instituição à execução e avaliação. O Presidente do CONSUP acumula o Cargo de Diretor Geral da IES, sendo responsável legal pela Instituição e pelo patrimônio da empresa.

A Diretoria Geral conta com o apoio pedagógico da Diretoria acadêmica que, elabora os projetos, alimenta o PDI, supervisiona os planos de curso dos docentes, coordena os estágios, acompanha as bancas e seleciona os currículos dos docentes para apreciação da administração geral. Essa diretoria, por sua vez, é assessorada por uma assistente da Pós-Graduação, pelos cadastros dos docentes e pelo controle e acompanhamento de estágios e projetos.

A Diretoria Administrativa Financeira é responsável pela contabilidade, cobrança, impostos, controle de contas, PROUNI, FIES e concessão de bolsas e estágios. A Diretoria administrativa de Recursos Humanos tem a competência de fazer a seleção e recrutamento de funcionários, admitir e demitir, bem como executar o controle de registros de empregados e do Plano de Carreira Docente. A partir de 2008 um novo Organograma substituiu o anterior e, conseqüentemente foi alterado o regimento, em função de mudanças nos setores por crescimento da IES. A Diretoria Geral continuará com suas atribuições, mas contará com o apoio de três diretorias: Diretoria Acadêmica, Diretoria Administrativa Financeira e Diretoria de Recursos Humanos, além da Secretaria Geral.

A Diretoria Geral possui a competência de indicar o Diretor Acadêmico, selecionado dentre os membros do corpo docente; representar a Instituição junto às pessoas ou instituições públicas ou privadas, em juízo ou fora deste; convocar e presidir as reuniões do Conselho Superior de Administração e do Conselho Acadêmico; administrar a Faculdade e representá-la junto às pessoas ou instituições públicas e privadas; elaborar o plano anual de atividades da Faculdade, juntamente com o Conselho Acadêmico e em harmonia com o Diretor Acadêmico e as Coordenações de Curso, e submetê-lo à aprovação do Conselho Superior de Administração; elaborar o relatório anual das atividades da Faculdade e encaminhá-lo à Mantenedora, depois de apreciado pelo Conselho Superior de Administração; nomear e dar posse aos Coordenadores do Curso; exercer o poder disciplinar de manutenção da ordem e da disciplina no âmbito da Faculdade, respondendo por abuso ou omissão; fiscalizar o cumprimento do regime escolar e a execução dos programas e horários; conferir grau, assinar diplomas, títulos e certificados escolares, bem como conferir títulos e dignidades; propor à Entidade Mantenedora a contratação de pessoal docente e técnico administrativo.

Ao diretor geral compete também solicitar do Diretório Acadêmico a indicação da representação discente junto aos órgãos colegiados; instituir comissões, permanentes ou temporárias, para estudar problemas específicos e designar assessores com atribuições específicas; autorizar publicações sempre que envolvam responsabilidade da Faculdade; aplicar pena de suspensão ou de exclusão a membros do corpo docente e discente, na forma prevista neste Regimento; manter os órgãos da Faculdade informados sobre os assuntos relacionados com as suas áreas de competência; cumprir e fazer cumprir as disposições do Regimento, dos

órgãos superiores da Faculdade e demais normas pertinentes; resolver os casos omissos neste Regimento *ad referendum* do Conselho Superior de Administração; exercer as demais atribuições que lhe sejam previstas em lei e neste Regimento.

A Diretoria Acadêmica é o órgão que coordena, supervisiona e administra as atividades de Ensino de Graduação, integrando-as às atividades de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. À Diretoria Acadêmica compete: coordenar a elaboração do planejamento das atividades de Graduação; supervisionar e avaliar o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação; propor aos órgãos competentes a criação e extinção de cursos, bem como a desativação e o remanejamento de vagas; elaborar normas sobre a organização e o funcionamento dos Cursos de Graduação; supervisionar as atividades de implantação e desenvolvimento dos cursos, com apoio permanente ao Ensino de Graduação; promover a atualização e o aperfeiçoamento permanente de seu pessoal.

Compete ao Secretário Geral: chefiar a Secretaria, sendo-lhe subordinados todos os funcionários desta; secretariar as reuniões do CSA e do Conselho Acadêmico, lavrando as respectivas atas; informar às petições que tenham que ser submetidas a despacho dos Diretores ou encaminhadas aos órgãos colegiados da Faculdade; subscrever, juntamente com o Diretor Geral, diplomas, certificados, fichas escolares, atas de notas, e, no que couber, outros papéis pertinentes ao expediente da Secretaria; redigir e fazer expedir a correspondência da Faculdade; abrir e encerrar os termos referentes aos atos escolares, submetendo-os às assinaturas do Diretor Geral; planejar, executar e controlar os registros acadêmicos, bem como mantê-los sob segurança; zelar pela disciplina na Secretaria; exercer as demais atribuições decorrentes do cargo, de disposições legais e regimentais ou que lhe forem atribuídas.

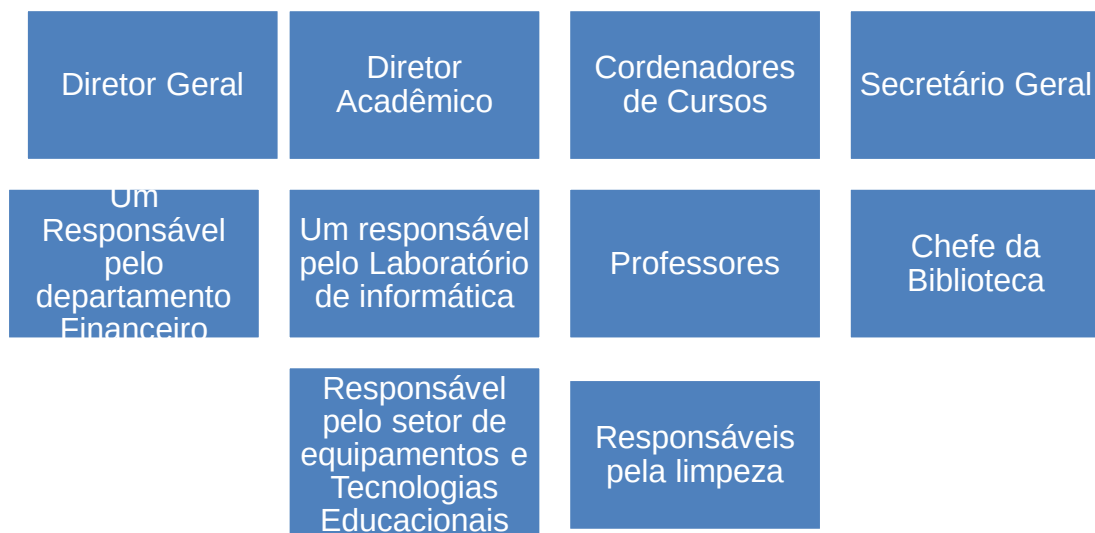
O Secretário Geral é substituído, em seu período de férias, faltas e impedimentos eventuais, por auxiliares indicados pelo Diretor Geral. As atividades e atribuições de serviços do pessoal da Secretaria são determinadas pelo Secretário Geral.

Sua estrutura é distribuída da seguinte forma:

Espaço físico:



Recursos Humanos:



5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES

A pesquisa se direcionou a 10 (dez) colaboradores que desempenham suas atividades como atendentes, professor, assistente bibliotecário, auxiliar administrativo, coordenador, na instituição de ensino superior, Faculdade de Itaituba- FAI. Foi aplicado a estes um questionário com 09 (nove) perguntas, sendo 07 (sete) objetivas, 01 (uma) subjetiva e na primeira foi traçado o perfil e a identificação dos entrevistados.

1. Perfil e Identificação dos Colaboradores da Empresa.

Quadro 1 - Perfil dos Colaboradores

IDENTIFICAÇÃO	SEXO	ESCOLARIDADE	FUNÇÃO	QUANTO TEMPO NA EMPRESA	IDADE
Colaborador 1	MASC	Pós-graduação	Auxiliar administrativo	7 anos	26 anos
Colaborador 2	MASC	Pós-graduação	Professor	2 anos e 6 meses	44 anos
Colaborador 3	FEM.	Doutorado	Coordenadora	1 Ano e 5 meses	27 Anos
Colaborador 4	FEM.	Mestrado	Professora	2 anos	38 anos
Colaborador 5	FEM.	Ensino superior	Auxiliar administrativo	3 anos	27 Anos
Colaborador 5	MASC	Especialização	Professor	3 anos	41 Anos
Colaborador 6	MASC	Pós-graduação	Assistente bibliotecário	10 Anos	33 Anos
Colaborador 7	MASC	Ensino superior	Auxiliar administrativo	10 Anos	37 Anos
Colaborador 8	MASC	Ensino superior	Auxiliar administrativo	2 Meses	29 Anos
Colaborador 9	FEM.	Ensino superior	Atendente	6 meses	45 anos

De acordo com a faixa dos entrevistados estes têm entre 27 anos e 46 anos, sendo quatro (4) do sexo feminino e seis (6) do sexo masculino, em que conforma a escolaridade três (3) possuem pós-graduação, quatro (4) ensino superior, um (1)

com doutorado, um (1) mestrado e um (1) especialização por fim apresenta o tempo de atuação 2 meses a 15 anos colaborando com a empresa.

2. Na sua concepção, o que a empresa deve dispor como fator de valorização do seu trabalho? Se preferir, marque mais de uma questão.

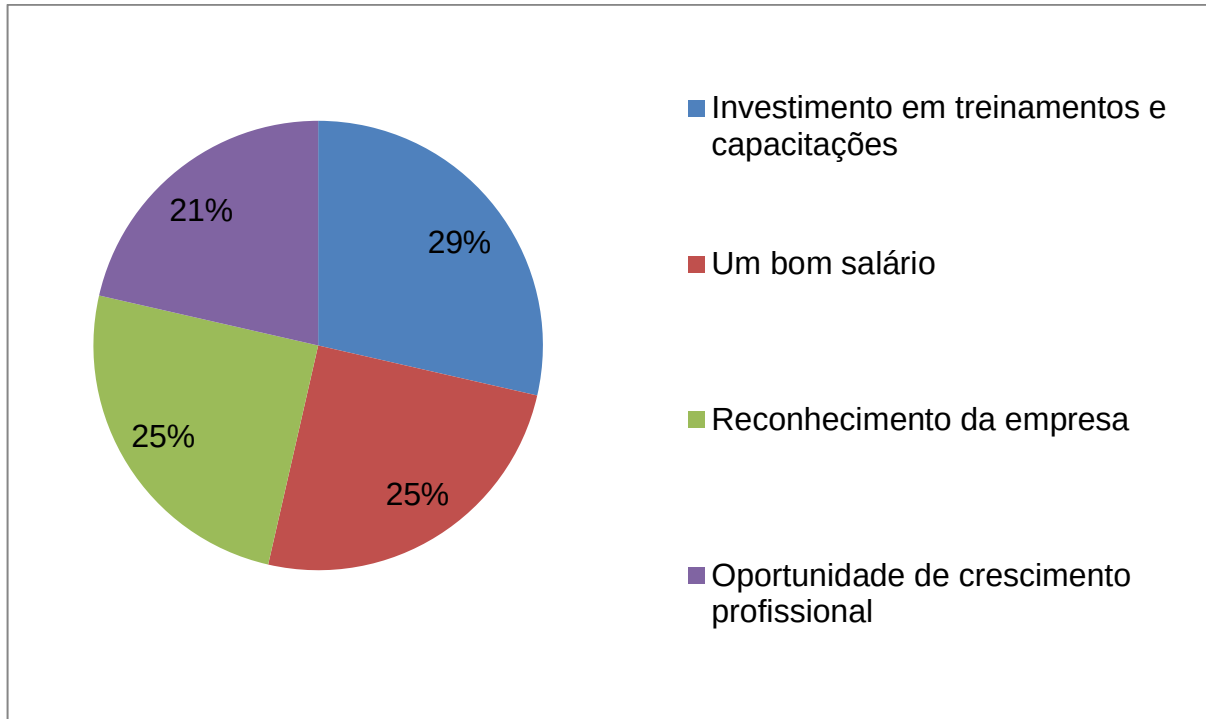


Gráfico 1 - Valorização do Trabalho.

Análise: Na visão de 29% dos colaboradores entrevistados o investimento em treinamentos e capacitações é o principal fator, já para 25% dos colaboradores o principal fator de valorização é o reconhecimento do seu trabalho prestado à Empresa, 25% descreveram que um bom salário é o principal fator de valorização no trabalho e 21% afirmaram que oportunidade de crescimento na Empresa são o principal fator de valorização de um colaborador.

Como confirma Chiavenato (2004), os colaboradores são uma parte fundamental de uma empresa, através deles, de suas ideias e inteligência a empresa consegue alcançar seus objetivos e metas. E através da valorização dos mesmos eles desenvolveram suas funções de forma satisfatória e eficaz, o que irá refletir em bons resultados para a empresa.

3- Você se sente motivado no que faz na empresa?

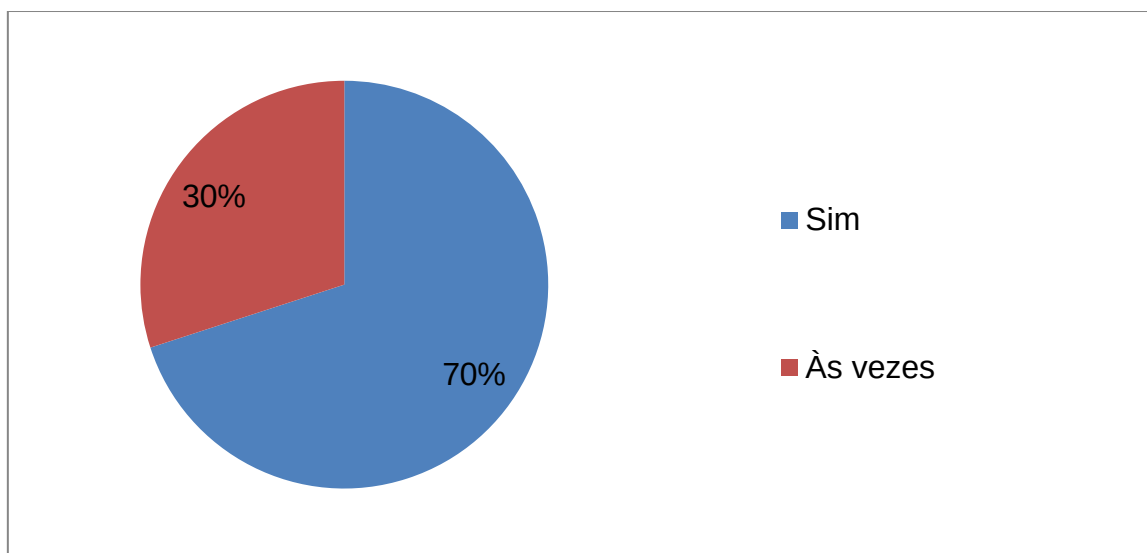


Gráfico 2 - Se sente motivado no que faz na empresa.

Por que:

Quadro 2 - Se sente motivado no que faz na empresa, por que?

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	Sinto-me responsável em minha atividade e tenho liberdade para exercer a função.
Entrevistado 2	Fazer parte do crescimento da faculdade e da educação da região.
Entrevistado 3	Realizo-me profissionalmente como professor.
Entrevistado 4	Por falta de mais reconhecimento profissional

Análise: Observou que 70% dos entrevistados responderam que se sentem motivados, pois se sentem realizados com a atividade que exercem, sentem-se satisfeitos por fazerem parte do crescimento da instituição e por terem liberdade para exercerem sua função e 30% dos colaboradores afirmam que às vezes não se sentem motivados, porque nem sempre é reconhecido pelo trabalho ou função que exerce. E diante de suas respostas individuais nota-se que alguns colaboradores estão motivados e satisfeitos com suas funções que desenvolvem outros. E outros só se sentem motivados às vezes, isto pode estar relacionado com a falta de reconhecimento profissional, como afirmou o entrevistado 4.

De acordo com Silverstein (2009) através da motivação os indivíduos se sentem mais encorajados e com mais vontade para desenvolverem suas funções, eles possuem mais iniciativa para solução de problemas e consequentemente

desenvolvem com mais eficiência e eficácia suas funções, assim possuindo uma maior probabilidade de crescimento profissional.

4- Quanto à valorização e o reconhecimento por parte do gestor. Em que grau de intensidade você percebe isso?

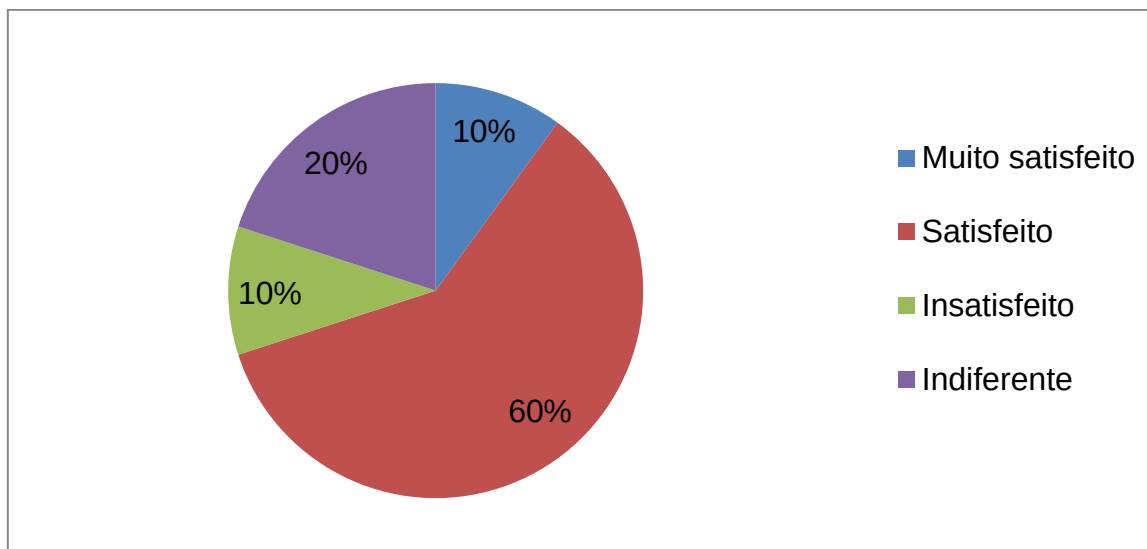


Gráfico 3 – Quanto à valorização e o reconhecimento por parte do gestor.

Análise: Notou-se que 60% dos colaboradores disseram estarem satisfeitos com a preocupação do gestor quanto à valorização e reconhecimento ao grupo da Empresa, 10% relataram que estão insatisfeitos que o gestor não demonstra tanta preocupação diante do assunto. 20% afirmaram está indiferente em relação a preocupação do gestor para a valorização e reconhecimento, e por fim 10% dizem que estão muito satisfeitos. Diante dos dados nota-se que pode não há tanta preocupação por parte do gestor quanto a valorização e reconhecimento com seus colaboradores.

De acordo com Fernandes e Tófani (2008) ressaltam que a valorização do funcionário reflete no seu comprometimento dentro da organização, através desse comprometimento, o funcionário trará inúmeros benefícios e sucesso para a mesma. Além disto, o incentivo e a qualificação andam juntos com essa valorização, pois funcionários qualificados, valorizados e que recebem o incentivo necessário de seu gestor, isso irá refletir na sua produtividade e no crescimento da organização.

5- Em que grau de satisfação você se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho?

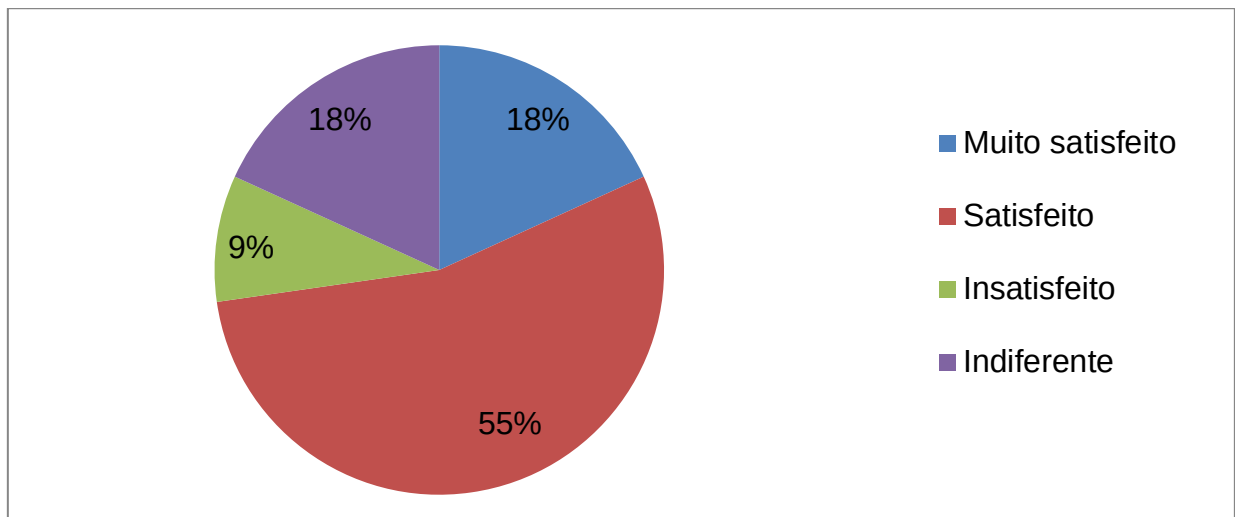


Gráfico 4 - Em que grau de satisfação você se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho.

Análise: Observou-se que 55% dos colaboradores se sentem satisfeitos quanto a valorização e o reconhecimento pelo seu trabalho, e 18% consideraram-se muito satisfeitos com seu trabalho pois se sentem bastante valorizados. 18% mostraram-se indiferentes e finalizando, apenas 9% se consideram insatisfeitos.

Segundo Santos (1995) quando a empresa mostra interesse pelo funcionário, eles também mostraram mais interesse pelos clientes. Então a empresa deve mostrar que se importa, valorizando e motivando-os o que consequentemente resultará em maiores vantagens para a empresa.

6- Para você quais dos fatores abaixo relacionados são os mais motivadores?

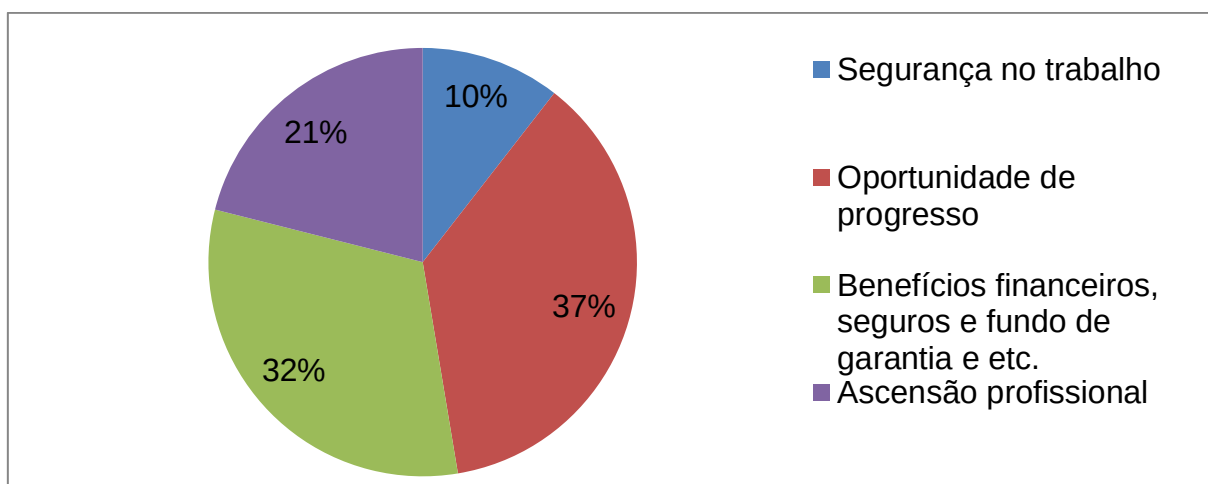


Gráfico 5 - Quais dos fatores são os mais motivadores

Análise: De acordo com 32% dos colaboradores consideraram oportunidade de progresso como um dos fatores de maior motivação, já 32% disseram que benefícios financeiros é o principal fator motivacional, sendo que 21% acreditam que a ascensão profissional é uma grande força motivadora, 10% afirmaram que um dos principais fatores motivacionais é segurança no trabalho. Podemos perceber que progresso profissional, oportunidade de crescimento dentro da empresa é o fator de maior importância para alguns colaboradores.

Conforme Snell (2006) a motivação é o que dar força e impulsiona o indivíduo. Portanto um funcionário motivado trabalhará com mais insistência e eficácia para atingir objetivos e metas, desenvolvendo melhor suas habilidades e se tornando excepcionalmente produtiva.

7- Como se sente quanto ao relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho.

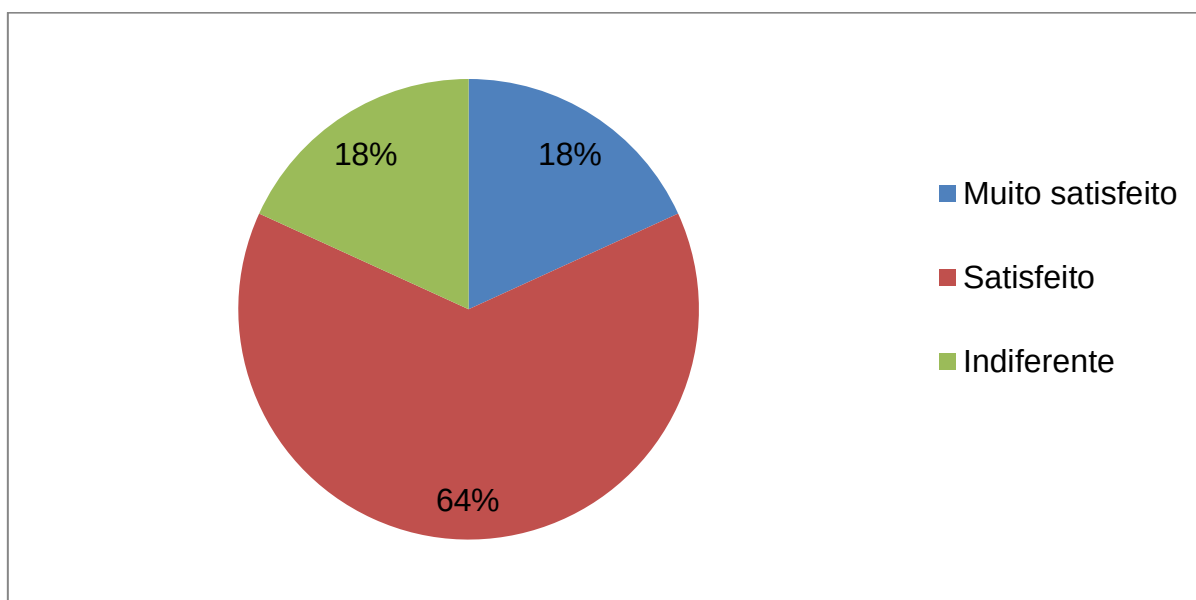


Gráfico 6 - Como se sente quanto ao relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho.

Análise: 64% afirmaram dos entrevistados que estão satisfeitos quanto ao relacionamento com seus colegas, 18% encontraram-se indiferente quanto ao assunto, e por fim 18% disseram estar muito satisfeitos com o relacionamento com sua equipe, isso pode se dar pelo fato de entenderem que uma relação entre a equipe de trabalho é de extrema importância para o melhor desenvolvimento do trabalho

A união dos colaboradores é o que irá garantir a sobrevivência da empresa.

Quando as pessoas trabalham em conjunto e harmonia surge certo afeto pelos seus colegas e isso fará com que o trabalho em equipe flua de forma satisfatória. Assim irá resultar em resultados satisfatórios para a organização (CHIAVENATO, 2000).

8- Atualmente qual seu nível de motivação em relação à empresa que trabalha?

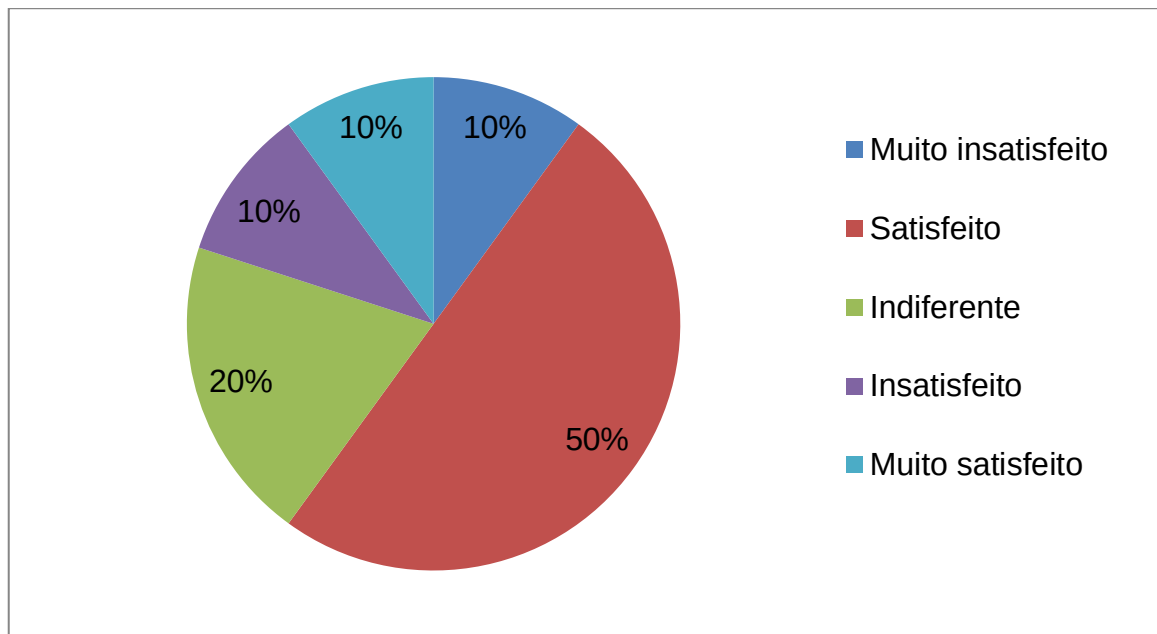


Gráfico 7 - Atualmente qual seu nível de motivação em relação à empresa que trabalha.

Análise: 50% dos colaboradores disseram estarem satisfeitos com a motivação que recebem 20% são indiferentes quanto ao assunto, relataram 10% dos entrevistados que estão muito satisfeitos com o grau de motivação da empresa, uma média de 10% relataram insatisfação e 10% estão totalmente insatisfeitos quanto a seu nível de motivação. Pode-se perceber que uma pequena minoria se encontra insatisfeita e muito insatisfeita. Cabendo assim ao gestor verificar o fator que deve ser melhorado para alcançar essa motivação, já que funcionários motivados desenvolvem melhor suas funções o que reflete significativamente nos resultados finais da organização.

Segundo Bruce (2006), o foco principal da motivação é manter o funcionário incentivado para a realização de suas funções, e desenvolver suas tarefas com agilidade e eficácia, estimulando o alcance de metas, não só profissionais, mas pessoais também, para que dessa forma estejam sempre motivados.

9- Para você o relacionamento com os colegas de trabalho influência na motivação e no desenvolvimento do trabalho? Explique.

Quadro 3 - Se o relacionamento com os colegas de trabalho influência na motivação e no desenvolvimento do trabalho.

Entrevistado	Respostas
Entrevistado 1	Sim, um bom ambiente de trabalho nos deixa motivados.
Entrevistado 2	Sim, a troca de informações e opiniões são fundamentais para o desenvolvimento das atividades laborais.
Entrevistado 3	Sim, para agilizar o processo melhorando a próxima atividade.
Entrevistado 4	Sim, se você tem uma equipe de trabalho, você não confia e acredita neles é muito difícil sincronismo ou participação.
Entrevistado 5	Influência, pois quando todos possuem uma relação saudável o trabalho flui melhor.
Entrevistado 6	Sim, para que as atividades fluam naturalmente.
Entrevistado 7	Sim, boa convivência.
Entrevistado 8	Sim, todos devem trabalhar em conjunto, tendo comunicação e dialogo para que o trabalho possa fluir.
Entrevistado 9	Sim, pois proporciona maior integração e sinergia, aspectos relevantes para o alcance de objetivos.

De acordo com os relatos dos colaboradores entrevistados foi constatado que os mesmos afirmam que é de extrema importância manter sempre uma boa convivência e parceria dentro da organização. Pois se todos trabalharem em conjunto e com sincronia o trabalho irá evoluir e assim os objetivos serão alcançados, trazendo satisfação ao gestor.

As melhores equipes de trabalhos equipes de trabalhos são aquelas que não pensam somente em si, não são aquelas que prezam o próprio ego, mas sim aquelas que trabalham em conjunto e zelam pela harmonia e o respeito e acima de tudo ficam satisfeitos com a vitória de seus colegas, pois eles entendem que o sucesso também é seu, já que os resultados refletem na empresa (MAXIMIANO, 2012).

5.2 PERCEPÇÕES DOS GESTORES

O entrevistado A executa na empresa a função de diretor substituto, o mesmo tem 58 anos, e atua na função de vice diretor a 14 anos, possui ensino superior completo, formado em administração e também é um dos sócios da instituição. Aplicado ao mesmo um questionário com nove perguntas, sendo três objetivas e cinco subjetivas, e na primeira foi questionado o perfil e a identificação do entrevistado.

O entrevistado B executa na empresa a função de diretor, o mesmo tem 66 anos, e atua na função de diretor substituto a 18 anos, possui ensino superior completo, formado em administração e também é um dos sócios da instituição. Aplicado ao mesmo um questionário com nove perguntas, sendo três objetivas e cinco subjetivas, e na primeira foi questionado o perfil e a identificação do entrevistado.

A segunda pergunta foi: **Os colaboradores são motivados a participarem com ideias sobre as estratégias e decisões da empresa? Se sim, De que forma? () sim () não.**

Tanto o gestor A quanto o B responderam que sim.

Análise: Os mesmos descrevem que seus colaboradores possuem motivações para participarem com suas ideias e estratégias.

Segundo Silva (2008) no passado a parte considerada mais importante era o setor de tecnologia, já nos dias atuais o foco principal das empresas são seus colaboradores. A valorização das pessoas tornou-se um diferencial atuante nas organizações, sendo evidente que o capital humano é de extrema importância os gestores devem dar mais importância para essa questão.

De acordo com O'Donnell (2006) o líder que passa a confiar nos seus colaboradores ele irá receber respeito e integridade, e ao mesmo tempo o ambiente de trabalho pode se tornar um lugar propício à descoberta de novos talentos e com boas ideias e até mesmo inovações. O local de trabalho que possui confiança irá potencializar a produtividade, pois os funcionários não sentirão medo de se manifestarem e darem suas sugestões.

A terceira pergunta foi: **como a empresa busca valorizar o funcionário?** Foram usadas as seguintes opções: () melhorando o salário, () reconhecimento pelo desempenho, () estabilidade no emprego, () ajuda em curso de formação profissional, () outros.

Análise: O gestor A cita que a empresa está sempre preocupada em valorizar seus colaboradores e assim oportuniza crescimento profissional, investe em treinamentos e capacitações, para que eles possam estar sempre bem preparados para atender a clientela da empresa, essa valorização e oportunidade de crescimento é uma maneira de manter os mesmos motivados e dispostos a desenvolver melhor suas funções e por fim que a empresa busca sempre reconhecer o trabalho de seus colaboradores.

Já o gestor B considerou as três alternativas, reconhecimento pelo desempenho, estabilidade no emprego, ajuda em curso de formação profissional. Considerando que esses três pontos são importantes para o desenvolvimento da instituição, pois um dos pontos para o bom desempenho do funcionário é a valorização do mesmo, seguido por ter estabilidade garantida no emprego e por fim receber ajuda em cursos de capacitação, já que são necessários profissionais bem preparados e capacitados.

De acordo com Luz (2003) o salário é responsável pela motivação de alguns colaboradores, porém não se resume somente a isso, estes podem ser motivados através de vários fatores, tais como elogios e principalmente reconhecimento. Isso trará satisfação ao indivíduo e o mesmo se dedicará ao seu trabalho exercendo sua função com qualidade e aumentando sua produtividade.

Chiavenato (2005), afirma que o capital humano é o talento das organizações, mas para que esse talento seja desenvolvido é necessário que a empresa lhe possibilite uma boa estrutura organizacional e principalmente valorização do seu trabalho.

Na sequência a quarta indagou se: **os colaboradores têm liberdade para conversar sobre problemas profissionais e pessoais com os gestores?** Utilizou-se as opções () sim, () não.

Os dois gestores afirmaram que sim.

Análise:

Estudos afirmam que o funcionário estando bem com sua vida pessoal irá desenvolver melhor seu trabalho, permanecendo focado na sua função. Sabendo que esse é um ponto importante tanto para a empresa quanto para o colaborador. O colaborador precisa estar bem tanto com sua vida pessoal quanto profissional, para assim desenvolver de forma eficaz suas funções.

Conforme Bortolozo e Santana (2011) as organizações que se preocupam com o bem estar de seus colaboradores, e que fazem ações para melhorar a qualidade de vida, passará confiança e segurança aos mesmos. Se a organização se preocupa com a satisfação, segurança, saúde e principalmente a motivação de seus subordinados a empresa só terá a ganhar, assim como os funcionários que se sentiram satisfeitos e trabalharam melhor.

Segundo Luz (2003) as empresas precisam ouvir seus funcionários, pois eles devem estar satisfeitos e motivados e isso vai refletir no clima organizacional da empresa como um todo.

A quinta perguntou: **para você o relacionamento entre os colegas de trabalho influência na motivação? Explique.**

Os dois entrevistados responderam que sim.

Análise: Devido a sintonia e valorização do profissional, os gestores dizem que é importante a boa convivência, pois influencia no desempenho. Sabe-se que um bom relacionamento entre uma equipe de trabalho influencia no desempenho de cada e nos resultados de suas atividades.

Segundo Milkovich e Bourdreau (2010) o desenvolvimento profissional de colaboradores é um processo valioso como a motivação que traz benefícios tanto para o funcionário quanto para a empresa. Isso irá refletir no trabalho em equipe e no crescimento individual de cada um.

Para Castro (2015) o grupo que se une para planejar suas tarefas tem-se resultados positivos. Sabendo que a convivência entre grupos não é fácil, pois cada indivíduo possui características diferentes e perspectivas diferentes quanto a realização de tarefas, porém essas diversidades podem se juntar e aumentar a criatividade da equipe. E como sabemos que a motivação é parte fundamental entre as pessoas ela se torna vital no dia a dia da equipe influenciando diretamente na eficácia do trabalho e das relações.

A sexta pergunta indagou: **qual a importância do trabalho em equipe para a instituição?**

O gestor A responde que é importante, pois melhora o desempenho e o aproveitamento das atividades, Bem como a harmonia. O gestor B responde que é de extrema importância.

Análise: De tal modo, observa-se que os dois entrevistados possuem consciência da importância do trabalho em equipe para instituição, uma vez que as organizações precisam das pessoas trabalhando em busca dos mesmos objetivos e propósitos organizacionais.

Segundo Silverstein (2013) a partir do momento que as pessoas entendem o quanto é importante o trabalho em grupo, elas passam a compreender que os resultados podem ser alcançados com mais facilidade e as atividades do dia a dia se tornaram mais fáceis e realizadas com uma maior eficiência.

Devido as constantes mudanças de informações se tornou cada vez mais necessário o trabalho em equipe, é importante fazer com que esse grupo trabalhem e estejam em sintonia, mesmo sendo formados por pessoas diferentes, mas que tenham objetivos em comum. Não é uma tarefa fácil transformar grupos de trabalhos em boas equipes, pois para isso é necessário unir forças, conhecimentos e experiências de cada um (LUSSIER, REIS e FERREIRA, 2010).

A sétima pergunta foi: **quais os métodos que são usados para verificar divergências que comprometam os resultados das tarefas desempenhadas pelas equipes?**

O gestor A diz que: através da observação da falta de interesse do colaborador (a) e o gestor B respondeu que os métodos utilizados são: frequência, assiduidade e motivação.

Análise: Observa-se que os gestores analisam de forma diferente, no entanto com enfoques parecidos, visto que os fatores citados por um, estão inclusos na resposta do outro.

Conforme Silva (2004) o clima organizacional influencia muito no comportamento das pessoas, seja ele individual ou coletivo. A empresa é a principal responsável por um clima organizacional adequado, pois quando o clima está positivo as pessoas tendem a produzir mais, o que irá refletir também nos relacionamentos interpessoais.

A oitava pergunta diz respeito a: **como você associa a motivação com a produtividade no trabalho?**

O gestor A responde o seguinte: essencial para uma boa produtividade e o gestor B diz que é vestir a camisa da empresa.

Análise: De tal forma, sabe-se que um funcionário motivado possuirá uma maior produtividade e um melhor desenvolvimento das suas atividades, o que significa maior comprometimento do colaborador com a instituição.

Funcionários que são poucos motivados possuem uma baixa produtividade no trabalho gerando insatisfação, desequilíbrio emocional e até mesmo social dentro da empresa. Tais fatores irão refletir na organização como todo, afetando sua possibilidade de crescimento (SCHIMIDT, 1993).

Chiavenato (2004) cita que através da motivação o colaborador desenvolverá um melhor desempenho e manterá o foco no seu trabalho. Almejando também a valorização pela sua produtividade e esforços. Dessa forma o relacionamento no ambiente ira ser saudável e focado sempre na boa convivência.

Nona pergunta: **o que a empresa faz para manter seus colaboradores motivados?**

O gestor A colocou que mantem-se através da valorização e o gestor B disse que através de estabilidade e autonomia

Análise: Os dois olhares e posicionamentos consequentemente colaboram com o crescimento dentro da empresa, uma vez que tanto valorizar como fornecer estabilidade e autonomia de trabalho podem estimular a produtividade organizacional. Certamente que estes são pontos fundamentais para motivá-los, sendo algo que praticamente todos almejam.

Conforme Fernandes e Tófani (2008) funcionários motivados tendem a ser mais criativos e isto pode se tornar um diferencial para o mercado. Este será um funcionário dedicado que realizará suas funções com maior satisfação, se tornando competitivo e eficiente.

Bortolozo (2011) destaca que as pessoas buscam um ambiente seguro e confortável para desempenhar seu trabalho, um lugar onde se possa socializar com os demais para compreender suas diferenças e aprender a lidar com elas, essas são umas das muitas características existentes que as empresas podem utilizar para

manter seus funcionários motivados.

5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Depois das análises feitas de acordo com a entrevista dos colaboradores e dos gestores da empresa nota-se que alguns colaboradores estão motivados e satisfeitos com suas funções que desenvolvem. E outros só se sentem motivados às vezes, isto pela falta de reconhecimento profissional. E quanto ao relacionamento entre os colegas os mesmos responderam que a uma boa convivência e um bom ambiente de trabalho faz com que as atividades fluam melhor.

Sugere-se:

- A instituição faça reuniões com todos os colaboradores dando oportunidades para opiniões e até mesmo sugestões de melhorias.
- Abrir um espaço para ouvir dos colaboradores o que os motiva e tentar melhorar essa questão dentro de suas possibilidades.
- Sugerir mais opções quanto a local de trabalho, avaliação de desempenho.
- Sugerem-se também programas de reconhecimento, comemoração, descontos em academias etc. Desta forma os colaboradores sentirão que realmente fazem parte da empresa e se sentirão motivados a realizar suas funções da melhor maneira possível e de forma eficaz, refletindo nos resultados finais.

6 CONCLUSÃO

Ao concluir o trabalho percebeu-se que a motivação é um dos pontos cruciais para uma empresa ganhar espaço no mercado, sabendo que nos dias atuais a concorrência entre as organizações é árdua. Então manter seus colaboradores incentivados e satisfeitos com o trabalho não é uma tarefa fácil, porém se torna um diferencial.

Diante dos dados obtidos notou-se que a instituição tem a preocupação de manter seus colaboradores motivados e satisfeitos com o trabalho. Na entrevista com os gestores nota-se que os mesmos procuram sempre manter seus colaboradores motivados e lhes proporcionando capacitações e oportunidade de crescimento profissional.

Já em relação aos dados obtidos da pesquisa com os colaboradores observou-se que há alguns colaboradores que sentem que não estão sendo reconhecidos e outros que só se sentem motivados às vezes. Os demais estão satisfeitos com a instituição e com as funções que exercem.

Dessa forma é necessário que a empresa procurar novos métodos que reconheçam mais seus colaboradores e busque verificar o que causa essa insatisfação quanto ao reconhecimento dos mesmos, pois se todos se sentirem motivados e reconhecidos irão vestir a camisa da instituição e com isso ela só tem a ganhar, já que a motivação se tornou uma fonte de crescimento para o mercado. A empresa deve melhorar seus incentivos quanto ao reconhecimento de seus colaboradores.

Ao final do estudo conclui-se que as empresas devem investir no seu maior ativo, que é o capital humano. Buscando formas de motiva-los e valorizá-los, pois, são eles que mantêm a estabilidade das empresas no mercado. Mesmo não sendo uma tarefa fácil, pois cada indivíduo possui objetivos e características diferentes.

Por fim, faz-se necessário que sejam realizados mais estudos que possibilite uma melhor compressão quanto ao quesito motivação e que as empresas vejam o quanto é importante a valorização do seu capital humano, e que saibam aproveitá-la como um diferencial competitivo.

A faculdade de Itaituba dispõe de vários cursos para a formação superior, cursos estes que há um tempo atrás só tinham em outras cidades. Com seus quinze anos de funcionamento conta com uma excelente equipe de profissionais

qualificados e uma ótima estrutura na qual possibilitou a formação de vários profissionais os deixando preparados para o mercado de trabalho. A instituição vem se destacando ao longo dos anos, cada vez mais procurando trazer novas opções de cursos e sempre ampliando e adequando sua estrutura para seu melhor funcionamento.

REFERÊNCIAS

ALDERFER, C.P; SCHNEDER, B. **Tree Studies of Measures of need Satisfaction in Organizations. Administrative Science Quartely**, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, dezembro 1973.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

BONTIS, N. Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. e Roos, G. (1991). **The Knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources**. European Management Journal. Vol. 17, nº. 4, August, p. 391-402.

BALDERAS, M. De la L. **Administración de los servicios de enfermería. México, Interamericana/ McGRAW-HILL**, 1995.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. 1º simpósio Nacional de iniciação Científica, 2011. Disponível em: https://www.unifa.edu.br/qualidade_motivacao_pesquisado em 17 de junho de 2018 às 17:30.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1a05.pdf> acesso em 06 de abril de 2018.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho**.

BRUCE, A. **Como motivar sua equipe**. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente, 2006

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
CARVALHO, Ana Cristina Marques de SOUZA, Leonardo Pellegrino de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. **Em: Prespect**. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v. 4, n.1, p.73-83, Jan./ Jun. 1999. Disponível em: <http://www.dcc.uem.br> acesso em: 29 de janeiro de 2018 hora: 19:30

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1999.
CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. Disponível em: <https://www.bibliotecadigital.funvincpinda.org.br> pesquisado em: 10 de junho de 2018, hora: 14:15.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO. (2007). I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2. Ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Liderança Motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015. Disponível em: <https://www.inovarse.org>relacionamentointerpeessoal&trabalhoemequipe:impactosnumambienteorganizacional>. Disponível em: 19 de junho, hora 19:58.

DRUCKER Peter F.. **The Prattice of Management**. Harper & Row, 2001.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. 3. ed. São Paulo: pioneira, 2004.

DUBRIN, A.J. **Fundamento do Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <http://www.esg.br/images/Monografias/2011/TICOM.pdf> acesso em: 19 de julho de 2018 hora: 16:40

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. (1999), El Capital Intelectual- Como indentificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa, **Ediciones Gestión** 2000, S. A., Barcelona.

FELIPPE, Maria Inês. **Os desafios da motivação**, 2001. Disponível em: <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp> acesso: 24/11/2010.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Leal. **Cultura, Satisfação e Saúde nas Organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004.**

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Atlas 2004.

FERNANDES, André Coelho, TÓFANI, Flávio. **A Criatividade e a motivação como estratégias de endomarketing para o crescimento Organizacional**, 2008. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/artigos1/criatividade_e_a_motivacao_como_estrategia_de_endomarketing_para_o_crescimento_organizaciona.html acesso em: 01/06/2011.

GEORGE TERRY. **Principles of Management.** Richard Irwin, 1953.

GILL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed . São Paulo: Atlas, 1999

GOMEIRO, Fernando. **A importância do capital intelectual.** (online). Disponível na Internet via http://www.economia.net/colunas/gomeiro/capital_intelectual.html, Arquivo capturado em 9 de junho de 2006.

GONÇALVES, M. M. S. **Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo.** In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012. Disponível em: www.scielo.me.pt acesso em: 15 de janeiro de 2018 hora: 08:50.

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1. 1968.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar Funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e Liderança. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1a05.pdf> acesso em 06 de abril de 2018.

KINICHI, Angelo, Mel FUGATE e Victoria DIGBY. OB: Key concepts, skills, and best practices. 4°. McGraw-Hill Ryerson, 2013.

LACOMBE, Francisco J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em: http://www.ifspcaragatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2011/05/leticia_raele.pdf acesso: 19 de julho de 2018 hora: 18:15

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luíz J. Administração: **Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003. <http://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf> pesquisado em: 19 de julho de 2018 acesso: 16:30

LUSSIER, ROBERT N.; REIS, ANA CARLA FONSECA REIS; FERREIRA, ADEMIR. ANTONIO. **Fundamentos de Administração**. Tradução e adaptação 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

McCLELLAND, DC.; BURHAM, D. H. **O poder é o grande motivador**. In: VROOM, V.H.(org) *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração: conceitos e aplicação**. Trad. Hopp, I. M. São Paulo. Harbra, 1998. Disponível em: <http://www.ufjf.br/admenf/files/2013/05/Aula-Disciplina-Administra%C3%A7%C3%A3o-em-Enfermagem-I-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-%E2%80%93origem-e-conceitos.pdf> pesquisado em: 19 de julho de 2018, hora: 15:20

MAXIAMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução á Administração**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <http://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf> pesquisado em: 19 de julho de 2018 acesso: 16:30

MAXIAMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução á Administração**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <http://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf> pesquisado em: 19 de julho de 2018 acesso: 16:30

MAXIMINIANO. A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINELLI, P. D. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MOURA, Arthur Hippólito de. **Os ativos intangíveis e o capital intelectual**. Disponível na internet via http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/ativo_sintang.pdf, arquivo capturado em 15 de agosto de 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos; do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo; Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2012.

MINAYO, Maria Cecília de S; SANCHES, Odécio. **Quantitativo – qualitativo. Oposição ou complementaridade?**. Disponível em < <http://www.scielo.org.php?pid=S0102>. Acesso em 10 de Março de 2018.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. 2002. Disponível em: http://gsp.cursoscad.ufsc.br/wp/wp-content/uploads/2013/03/Artigo_07.pdf Acesso em: 19 de julho de 2018 hora: 18:15

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

O' DONNELL, K. **Valores Humanos no trabalho**. São Paulo: Gente, 2006. Disponível em: <https://www.kenoby.com> 10 de junho de 2018, horário: 14:00.

PINHEIRO, T. X. A. **Administração Pública**. Rev. Adm. Públ. nº 3, v. 11, p. 95-101. 1998.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2006.

REGO, A.; JESUINO, J. **Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais- Um estudo exploratório**. In Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Instituto Superior de psicologia Aplicada, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN, J. R.; MONTEIRO, S. MAPA- **Manual de Facilitação para Gestão de Eventos e processos Participantes**. Estoril: Príncípia, 2006.

ROBBINS, H; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROBBINS, S. Sttephen P. Fundamentos de administração: **conceitos essenciais e aplicações**. 4. Ed . São Paulo: Prentce Hall, 2004. Disponível em: [http://siste ma.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/65.pdf](http://siste.ma.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/65.pdf). acesso: em 17 novembro de 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. Disponível em: http://fapam.web797.kinghost.net/revista/volume1/j%20Maisea_179-200.pdf . Acesso em: 19 de julho de 2018 hora:19:30

REBOUÇAS, Fernando. **Capital Humano**. Santa Catarina, 2010, seção Administração.

SCHMIDT, Richard A. Aprendizagem e performance motora - dos princípios à prática. São Paulo, Editora Movimento, 1993. Disponível em: http://sudamerica.edu.br/argumentandum/artigos/argumentandum_volume_7/Artigo11_2015.pdf Acesso em: 19 de julho de 2018 hora:19:30

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SNELL, Bateman. **Administração, Novo Cenário Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVERSTEIN, Barry. **Gerenciando Pessoas** (Desvende os segredos de liderança dos grandes gestores). 1. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2013. Disponível em: <https://www.inovarse.org>relacionamentointerpeessoal&trabalhoemequipe:impactosn umambienteorganizacional> pesquisado em: 19 de junho, hora 19:58.

VALOTO, P. L. **Motivação e autoestima em vendas**. 1. Ed. Curitiba: Editora Multideia, PR, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacao-estrategia-organizacional> Acesso em: 19 de julho de 2018 hora:19:15

WERNK, Rodney, LEMBECK, Marluce, BORNIA, Antonio C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. Em: **Revista FAE**, Curitiba, v.6,n.1, p-15-26, jan./abr. 2003 . Disponível em: http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae_v6_n1/02_rodney.pdf, arquivo capturado em 2 de setembro de 2006.

WAGNER, John A., 1952. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva 2012.

ZANELLI, José Carlos; BORGES ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICES



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: Olhares de gestores e colaboradores na Faculdade de Itaituba, FAI.**

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:
 - a. – Sexo: Feminino () Masculino ()
 - b. – Escolaridade/ Área de Formação: _____
 - c. – Sócio ou Funcionário: _____
 - d. – Função que ocupa na empresa: _____
 - e. – Quanto tempo atua nesta função: _____
 - f. – Idade: _____

2. Na sua concepção, o que a empresa deve dispor como fator de valorização do seu trabalho? Se preferir, marque mais de uma questão.
 - a) () oportunidade de crescimento profissional
 - b) () investimento em treinamentos e capacitações
 - c) () um bom salário.
 - d) () reconhecimento da empresa pelo seu trabalho
 - e) () Outros _____

3. Você se sente motivado no que faz na empresa? Por quê?
() sim () não () as vezes

4. Quanto a valorização e o reconhecimento por parte do gestor. Em que grau de intensidade você percebe isso?

- ☐) muito satisfeito
- ☐) satisfeito
- ☐) insatisfeito
- ☐) Não sabe dizer
- ☐) indiferente
- ☐) muito insatisfeito

5. Em que grau de satisfação você se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho?

- | | |
|---|---|
| ☐) muito satisfeito | ☐) muito insatisfeito |
| ☐) satisfeito | |
| ☐) insatisfeito | ☐) indiferente |

6. Para você quais dos fatores abaixo relacionados, são os mais motivadores?

- ☐) Estabilidade no trabalho
- ☐) oportunidade de progresso
- ☐) benefícios financeiros, seguro, fundo de garantia, etc.
- ☐) ascensão profissional.
- ☐) outros: _____

7. Como se sente quanto ao relacionamento entre as pessoas de equipe de trabalho:

- | | |
|---|---|
| ☐) muito satisfeito | ☐) muito insatisfeito |
| ☐) satisfeito | |
| ☐) insatisfeito | ☐) indiferente |

8. Atualmente qual o seu nível de motivação em relação a empresa que trabalha?

- | | |
|---|---|
| ☐) muito satisfeito | ☐) muito insatisfeito |
| ☐) satisfeito | |
| ☐) insatisfeito | ☐) indiferente |

9. Para você o relacionamento com os colegas de trabalho influencia na motivação e no desenvolvimento do trabalho? Explique.



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: Olhares de gestores e colaboradores na Faculdade de Itaituba, FAI.**

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

- g. Sexo: Feminino () Masculino ()
h. Escolaridade/ Área de Formação: _____
i. Sócio ou Funcionário: _____
j. Função que ocupa na empresa: _____
k. Quanto tempo atua nesta função: _____
l. Idade: _____

2. Os colaboradores são motivados a participarem com ideias sobre as estratégias e decisões da empresa?

() Sim () Não

Se sim, de que forma? _____

3. Como a empresa busca valorizar o funcionário?

- () melhorando o salário
() reconhecimento pelo desempenho
() estabilidade no emprego.
() ajuda em curso de formação profissional.
() outros: _____

4. Os colaboradores têm liberdade para conversar sobre problemas profissionais ou pessoais?

() Sim () Não

5. Para você o relacionamento entre os colegas de trabalho influencia na motivação? Explique.

6. Qual a importância do trabalho em equipe para a instituição?

7. Quais os métodos usados para verificar divergências que comprometam os resultados das tarefas desempenhadas pelas equipes?

8. Como você associa a motivação com a produtividade no trabalho?

9. O que a empresa faz para manter seus colaboradores motivados?
