

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR¹

Vanessa Dias²

Josete Passamani Stocco³

Resumo

Este trabalho consiste em analisar o grau de motivação dos encarregados administrativos⁴ das unidades acadêmicas de uma instituição de ensino superior, a fim de identificar como se sentem em relação à função que exercem dentro da instituição. O estudo iniciou com a revisão bibliográfica, a partir de autores renomados na área, momento em que foi possível observar alguns dos fatores que motivariam os funcionários, esclarecendo que um único fator não eleva a satisfação, mas sim, é necessário um conjunto de fatores. Os dados empíricos, levantados através de um questionário, demonstraram as perspectivas de crescimento e de satisfação que os funcionários possuem em relação à empresa, além de identificarem os principais fatores motivacionais que a empresa oferece. Com o estudo, concluiu-se que a maioria dos funcionários que exerce a função de encarregado administrativo na instituição investigada sente-se motivado com o trabalho realizado e com as práticas institucionais de gestão de pessoas.

Palavras-chave: secretário executivo; motivação; trabalho.

Introdução

O estudo sobre a motivação dos funcionários nas empresas teve início há várias décadas, por vários estudiosos e, até hoje, ele é estudado e procura-se, cada vez mais,

¹ Esse artigo resultou do estudo monográfico realizado para conclusão do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe, da Universidade de Passo Fundo.

² Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe.

³ Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe/; Mestre em Educação/; Professora e Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF.

⁴ Optou-se por estudar os encarregados administrativos em função de que as atividades que esses profissionais realizam estão diretamente relacionadas com a profissão de secretariado executivo.

aprofundar o assunto para melhor entender o comportamento humano nas organizações, uma vez que o comportamento de seus funcionários é o que impulsiona cada empresa para o sucesso ou não.

O comprometimento dos funcionários não pode ser comprado pelas organizações, mas deve ser conquistado através de recompensas que interessem a eles, obtendo sucesso para ambos. A realização pessoal, o desejo de atingir seus objetivos, ser reconhecido e valorizado são alguns sinais mais conhecidos que motivam o ser humano. Porém, motivar pessoas não é uma tarefa simples. Gil (2001, p. 210) acredita que os motivos

[...] têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

As pessoas são diferentes umas das outras, o que motiva uma pessoa em um certo momento pode não motivar a outra no mesmo instante. Por este motivo, é essencial que as organizações invistam em seus funcionários, através de treinamentos, palestras, possibilitando a eles uma maneira de expressar suas metas e vontades, para que consigam ter conhecimento do que motiva cada um.

Já está comprovado que empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados para as instituições, uma vez que existe um comprometimento entre ambos. O funcionário trabalha mais disposto e seu trabalho rende mais, portanto, a produtividade irá aumentar na empresa, fazendo com que todos fiquem satisfeitos.

Quando ocorre este comprometimento entre colaborador e organização, o funcionário passa a fazer parte da empresa, ajudando a tomar as decisões necessárias, o que antigamente era função imediata da chefia. Esta participação nas decisões mostra ao empregado que ele é uma peça importante para a empresa, e isto estimula sua motivação. Quando o que ele faz passa a ser importante, ele sente-se útil.

É essencial que o funcionário perceba sua importância para a empresa, e não, sinta-se apenas como um trabalhador assalariado que presta serviços em troca de dinheiro, pois no momento em que o funcionário passa a ter essa visão da empresa em relação a ele o processo de motivação não terá mais sentido, porque o funcionário não

conseguirá interagir com a organização e tudo que a empresa fizer para motivá-lo não terá retorno.

Descobrir os fatores que estimulam a motivação em cada um dos seus funcionários é o que todos os gestores buscam para suas empresas. Porém, não é uma tarefa fácil, pois as pessoas não pensam do mesmo jeito e as metas que cada pessoa busca atingir dentro de uma organização são diferentes.

O desempenho do funcionário dentro da empresa não pode ser cobrado dos líderes, ele deve partir do próprio funcionário, Botelho (1995, p. 107) explica que,

[...] a primeira meta perseguida e a ser atingida é fazer com que a própria pessoa defina para si mesma o que é “um bom desempenho” [...] enquanto a própria pessoa não definir o que é um bom desempenho, não chegará até lá.

Portanto, a empresa deve ceder o espaço para que o funcionário consiga se conhecer realmente, entender seu comportamento organizacional, saber o que o deixa motivado, quais seus interesses dentro da empresa, o que almeja alcançar.

Através do estudo realizado, conseguiremos entender um pouco mais sobre o comportamento humano nas organizações, o que pode estimular a motivação e o que pode desmotivar o funcionário dentro das empresas, salientando que o objetivo principal da pesquisa é identificar o grau de motivação dos funcionários, identificando quais são os fatores motivacionais que a empresa oferece que mais motivam seus funcionários.

O presente artigo contém informações coletadas através de pesquisa bibliográfica com os principais autores relacionados ao comportamento organizacional, além de apresentar os dados empíricos da pesquisa aplicada aos encarregados administrativos de uma instituição de ensino superior.

Motivação: algumas considerações

As primeiras pesquisas feitas sobre o tema motivação tiveram início na década de 50 através de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria direcionada às necessidades humanas, que para ele estavam organizadas hierarquicamente como mostra a Figura 1.



Figura 1: Pirâmide das necessidades

Para Maslow, satisfazer estas necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias (apud VERGARA, 2000, p. 44).

As primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas são aquelas sem as quais o indivíduo não sobreviveria, como a fome, o sono, a sede. As de segurança são direcionadas à proteção contra alguma ameaça real ou, até mesmo, imaginária, como o salário, casa própria, emprego.

As secundárias são as sociais, a estima e auto-realização. A necessidade de permanecer em um grupo, ser reconhecido, ter prestígio. Esta teoria está ligada ao próprio potencial do ser humano, pois muitas vezes enfrenta tarefas desafiadoras para chegar ao topo da hierarquia.

Bowditch (1997, p. 41) ainda ressalta que,

[...] a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo.

Para Maslow, à medida que se alcançam as necessidades fisiológicas, torna-se mais fácil alcançar as necessidades secundárias.

Na década de 60, Frederick Herzberg (apud VERGARA, 2000, p. 45) desenvolveu uma teoria relacionada à motivação que tinha como foco principal a satisfação. Para ele, dois fatores explicavam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho, são os benefícios sociais, o salário, relacionamento com os colegas, entre outros. Estes fatores não são os geradores da motivação, porém causam insatisfação, impedindo a motivação. Já os fatores motivacionais dizem respeito ao sentimento de auto-realização e reconhecimento. Quando estes fatores estão presentes provocam a motivação.

Gil (2001, p. 207) relembra que,

[...] com base em levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito.

Os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada, nesses fatores estão os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários, os salários, espaço para discussões, espaço para idéias, oportunidades de promoção dentro da empresa. Porém, não podemos esquecer que,

[...] aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (GIL, 2001, p. 208).

Para o psicólogo Douglas McGregor (apud GIL, 2001, p. 206), o comportamento das pessoas é sempre influenciado pela maneira de pensar dos seus gerentes. Por este motivo, era necessário que os organizadores conhecessem as características pessoais dos funcionários, bem como suas ambições profissionais. Foram, então, denominadas por McGregor a Teoria X e a Teoria Y.

A primeira teoria tem como idéia principal que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, portanto, sua equipe só renderia lucros através de possíveis recompensas.

Já a segunda, a Teoria Y, acredita que seus funcionários são colaboradores, com isso, encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obterem os melhores resultados.

Já David McClelland (apud VERGARA, 2000, p. 45), identificou três questões de necessidade: poder, afiliação e realização. Para ele, não nascemos com essas necessidades, elas são adquiridas com o tempo. O poder está ligado à relação com as pessoas, o prestígio. A afiliação está ligada ao afeto, aos relacionamentos. E a realização é relativa à auto-estima e à auto-realização. Esta teoria pode ser comparada com a de Maslow, porém para McClelland elas podem ser aprendidas.

As teorias das necessidades humanas são várias, porém nenhuma delas promete o resultado desejado, é necessário aplicá-las para ter certeza do que se pode obter com cada uma delas. Por esse motivo, é indicado combinar várias teorias juntas, uma única teoria pode ajudar, porém não é seguro que se alcancem todos os resultados almejados.

Conceito de motivação

A motivação, que antigamente se dava somente através de remuneração para os funcionários e lucros para a empresa, é um dos fatores motivacionais mais estudados na atualidade e conceituada por vários autores.

Gil (2001, p. 202) acredita que motivação é,

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é conseqüência de necessidades não satisfeitas.

Os fatores que indicam a motivação e, conseqüentemente, causam a satisfação têm como principal característica estarem ligados ao trabalho em si, tais como: realização, reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si e possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. (BERGAMINI, 1994, p. 205).

Já para Weiss (1991, p.10), motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro.

Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

Gooch; McDowell apud Bergamini (1997, p. 83), conceituam motivação como, “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”.

Todos os conceitos apresentados estão interligados, os autores conceituam a motivação como sendo uma força que estimula a pessoa a agir por conta própria, buscando atender suas necessidades. Esta força vem de dentro de cada um, podendo ser estimulada por outras pessoas. No estudo apresentado foram utilizados os conceitos de todos os autores, uma vez que estes estão ligados diretamente.

Comportamento humano nas organizações

A motivação pode ser observada de várias maneiras nas organizações, através das atitudes dos funcionários, quando o local de trabalho é organizado, através das expressões dos funcionários, inclusive dos sorrisos dos mesmos. Porém, para que seja possível exercitar a motivação dos empregados na empresa, é ressaltado por Gil que é importante,

a identificação de quem está motivado e quem não está. Para tanto a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. [...] a observação de gestos, postura e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação [...] (GIL, 2001, p. 209).

O que determina a motivação nas empresas é, sem dúvida, o comportamento organizacional. O comportamento das pessoas é variável de uma empresa para a outra, a interação entre o indivíduo e uma organização é um processo de envolvimento mútuo, Bowditch nos lembra que,

[...] ambos os lados participam nesta relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca de seu envolvimento. As organizações empregam pessoas, porque os serviços delas são essenciais para que a organização possa atingir suas metas com sucesso. Os indivíduos, por sua vez, cedem uma parte de sua autonomia e independência pessoal à organização para atender às suas necessidades pessoais. [...] essa relação é chamada de

contrato psicológico, a ligação entre o indivíduo e a organização [...] (BOWDITCH, 1997, p. 54)

O comportamento das pessoas varia em decorrência de diferentes motivações, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, o que motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. Isso é o que diferencia uma pessoa da outra (VERGARA, 2000, p. 52).

Chiavenato (1999, p. 331) acredita que as pessoas são parceiras da organização, fornecem conhecimento, capacidades. Daí a necessidade de serem tratadas como parceiros nos negócios e não como simples empregados.

Vergara (2000, p. 42) defende a idéia de que quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho. Produto e produtor não se separam, são um só, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço.

Dois elementos influenciam as necessidades de um indivíduo: o momento e a situação. Por isso, para ter certeza do que pode motivar os funcionários, a empresa deve observar o comportamento de seus funcionários.

O funcionário precisa sentir-se seguro de que seu papel é realmente importante dentro da empresa, assim, poderá adquirir confiança nela e seu trabalho irá render cada vez mais (VROOM, 2003, p. 06).

Para que ocorra a motivação, as empresas precisam conhecer cada um de seus funcionários para saber realmente o que os motiva. Porém, as respostas seriam inúmeras, tais como, por saberem que através do esforço no trabalho alcançarão seus ideais dentro da organização, pelo reconhecimento, pelo salário, pelos benefícios que a empresa lhes proporciona, pela realização pessoal, pela satisfação pelo cargo ocupado, autonomia dentro da empresa e até mesmo o medo de perder o emprego pode fazer alguém se motivar (VERGARA, 2000, p.47). Isso comprova que nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas, pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1990, p.125).

O envolvimento completo do funcionário requer muito esforço dos organizadores, não basta apenas aumentar o salário pelo desempenho no trabalho, a pessoa envolve-se muito mais quando se sente recompensada de maneira verdadeira (Botelho, 1995, p. 111).

De fato, sabemos que os gerentes não possuem o poder de motivar seus funcionários, Gil lembra que,

[...] os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades [...], os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. (GIL, 2001, p. 202).

Os líderes devem proporcionar um ambiente de trabalho agradável, motivador, facilitando ao funcionário o desenvolvimento de suas habilidades, pois o ambiente influencia muito na motivação, pois “a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas habilidades, mas a realização desse desejo pode também ser tanto facilitada quanto bloqueada pelo modo de funcionamento do ambiente de trabalho” (MINARIK apud BERGAMINI, 1994, p. 190).

A qualidade da liderança dentro das organizações influencia no comportamento das pessoas, o líder é o responsável por proporcionar melhores níveis de satisfação pessoal ao funcionário. O chefe de antigamente passou a ser o líder na atualidade, com isso, cresce a expectativa das pessoas de encontrarem um ao qual possam seguir.

O funcionário será motivado a produzir mais quando acreditar que o seu esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho, e que esta boa avaliação resultará em recompensas organizacionais e, com isso, ele irá satisfazer suas metas pessoais.

Porém, as empresas atuais passam a perceber que cada ser humano é dotado de recursos próprios que possam motivá-lo,

a pessoa intrinsecamente motivada se autolidera sem necessidade que algo fora dela a dirija. Seria possível, então, afirmar que, estando intrinsecamente motivada, a pessoa seja o líder de si mesma. (BERGAMINI, 1994, p. 195).

Quando a pessoa já está motivada é essencial que essa motivação não se perca com o passar do tempo, caso isso aconteça, a empresa irá perder muito mais do que imagina, conforme explica Botelho,

a pessoa que entende que é apenas empregado custa muito caro, pois o que ela menos custa é o salário pago. Essa postura coloca no ambiente de trabalho todas as barreiras e obstáculos possíveis a qualquer mudança e evolução que se pretende realizar. (BOTELHO, 1995, p. 136)

Quando as pessoas conseguem um novo emprego, ficam entusiasmadas com a nova função, estão sempre dispostas para as mudanças que irão enfrentar, porém, nem todos os gestores recebem seus novos funcionários estimulando o potencial que eles possuem, como lembra Bergamini,

[...] ao aceitarem um novo emprego, as pessoas estão cheias de esperanças e expectativas, sendo assim, portadoras de necessidades que acreditam poderem ser atendidas pela empresa na qual acabam de entrar. [...] desconhecer este potencial inerente a cada pessoa representa um golpe fatal que impulsiona rumo ao processo da desmotivação. (BERGAMINI, 1994, p. 78).

Motivar um funcionário é uma tarefa difícil, mas manter o funcionário motivado é mais ainda, porque no momento em que se alcança um ideal dentro da empresa o trabalho começa a perder o sentido.

As pessoas são diferentes umas das outras, portanto, fica claro que não se pode motivar as pessoas, o que pode ser feito é estimular o seu comportamento para que elas consigam obter a satisfação. Cabe lembrar que, por serem diferentes, os estímulos para obter a satisfação não serão sempre os mesmos para todas as pessoas,

é importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos. (BERGAMINI, 1997, p. 32).

Para Bergamini (1990, p.128) o indivíduo traz consigo uma imensa bagagem de conhecimentos, objetivos, necessidades que estão prontas para serem colocadas em ação no momento em que ele encontrar oportunidade, as pessoas sentem necessidade em trabalharem motivados, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação.

Muitas vezes, quem interrompe o processo de motivação dos empregados são os próprios gerentes. Eles supervisionam o trabalho muito de perto, barrando a criatividade do funcionário e, ao mesmo tempo, fazendo o trabalho por ele, pois acabam resolvendo os problemas que surgem. É importante lembrar que

as pessoas querem satisfazer as necessidades de seu ego e de autorealização, tendo a autonomia de escolher se querem acompanhar ou não seus padrões. No lugar de se sentirem agradecidas aos seus gerentes pela ajuda, as pessoas que não tiverem oportunidades ficam ressentidas e rebeldes. Na melhor das hipóteses, elas se desligam e ficam cada vez mais desmotivadas. (WEISS, 1991, p. 82).

Encontrar um significado no trabalho motiva a pessoa a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses aos objetivos empresariais (VERGARA, 2000, p. 66).

O funcionário precisa perceber que tem autonomia dentro da empresa para inovar (ALENCAR, 1997, p. 20). O usuário pode contribuir através da satisfação, no momento que seu fabricante perceber que seu produto agrada o cliente, se sentirá motivado para fabricar cada vez mais. A empresa tende a lucrar com isso, daí a necessidade de mostrar ao funcionário seu verdadeiro valor dentro da instituição (ALENCAR, 1997, 21).

“É natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve.” (VERGARA, 2000, p. 48).

Quando o reconhecimento acontece, as pessoas liberam suas potencialidades, características que até elas mesmas desconheciam. Esse reconhecimento pode vir de uma promoção no serviço e até mesmo de uma simples palavra (VERGARA, 2000, p. 51).

É totalmente comprovado que as atitudes dos organizadores influenciam na motivação dos funcionários, principalmente quando não dão autonomia suficiente ao funcionário e também quando são perfeccionistas demais, pois exigem padrões muito altos e não aceitam o trabalho que não seja perfeito. Com isso

eles desmotivam seus empregados, primeiro por estabelecerem metas não realistas, inatingíveis, depois, pela intolerância, não permitindo erros que ajudariam as pessoas a aprender e a crescer; e, finalmente, pela inflexibilidade, muitas vezes exigindo que o trabalho seja feito somente da maneira que eles disseram que deveria ser feito. (WEISS, 1991, p. 83).

É preciso que o gestor perceba que a motivação organizacional é tão importante quanto o lucro e os interesses da organização. Deve haver um equilíbrio entre os funcionários e a organização, pois o indivíduo já chega na empresa motivado, porém

com o passar do tempo o serviço passa a ser um local de insatisfação, geralmente porque eles são tratados inadequadamente e seus potenciais não são realmente aproveitados. Com isso, acabam perdendo totalmente a vontade de produzir. Nesse momento, cursos e treinamentos não ajudam mais no desenvolvimento do funcionário, este já se encontra no estado total de desmotivação (BERGAMINI, 1990, p. 135).

É necessário ir em busca dos objetivos para que eles realmente aconteçam. É preciso estabelecer esses objetivos desafiadores, traçando metas para alcançá-los. Esta é uma das melhores formas de trabalhar a motivação. Traçando objetivos e metas desafiadoras no dia-a-dia.

Ações que influenciam na motivação

Motivar pessoas é uma tarefa muito difícil, porém, existem vários itens que podem levar as pessoas à motivação. Mas é importante lembrar que as necessidades variam conforme o momento e também de pessoa para pessoa. Uma das recomendações mais importantes é valorizar as pessoas igualmente. Gil ensina que,

[...] eleger “favoritos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo. [...] observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. (GIL, 2001, p. 210)

É importante saber identificar as contribuições que o funcionário deixou para a empresa e até mesmo apoiá-los quando ocorrem erros, apontando e mostrando a melhor maneira de evitá-los. Reconhecendo os pontos fortes e fracos do empregado, automaticamente, os organizadores estarão contribuindo para o crescimento do funcionário. É lembrado por Gil que,

os funcionários costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançados. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador. (GIL, 2001, p. 211).

Para motivar as pessoas, o motivador deve ter um comportamento positivo de apoio a outras pessoas e entusiasmar-se com elas. O funcionário não deve se sentir

como mais um a fazer parte da empresa, mas como aquele que faz total diferença quando não está presente.

Uma das maneiras de reforçar a motivação nas pessoas são os incentivos que são oferecidos a elas. Incentivos mantêm as pessoas mais dispostas e satisfeitas desenvolvendo melhor sua atividade, conforme reforça Weiss,

[...] quanto mais valor as pessoas dão à compensação que esperam pelos seus esforços, mais provável será que façam o melhor possível. Naturalmente, um desempenho bem-sucedido ainda depende de a pessoa ter capacidade de fazer o serviço e saber claramente qual é seu papel. (WEISS, 1991, p. 68).

Outro item importante é encorajar as iniciativas, é recomendável que as empresas adotem um sistema de recepção de sugestões, e que demonstrem receptividade nas sugestões e idéias manifestadas. A iniciativa das pessoas ou equipes é um sinal de motivação, ser solicitado a participar de novas propostas ou até mesmo para solucionar algum problema, motiva o ser humano. Gil (2001, p. 212) ressalta que para estimular as pessoas, “é necessário que se estabeleçam metas ambiciosas. Organizações que se contentam com metas modestas não conseguem estimular suas equipes a pensar grande”.

Oferecer incentivos para satisfazer as pessoas ajuda a estimular a motivação das mesmas. Por outro lado, as pessoas já devem estar satisfeitas para que outros fatores as levem à motivação.

Premiações e dinheiro não podem ser considerados fatores motivacionais, são apenas estímulos para a equipe. Porém, estes estímulos podem causar um ambiente de competitividade entre os funcionários.

Existe, ainda, a motivação que deve partir da própria pessoa, se ela não acreditar no seu potencial, seu talento, os estímulos proporcionados pela empresa não farão diferença alguma.

Gil (2001, p. 212) “acredita que, à medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades”. Portanto, cabe ao gestor, enriquecer as funções dos funcionários, abrindo portas para que aprendam cada vez mais e estejam aptos a várias funções.

Outro fator importante na motivação é delegar autoridade aos funcionários. Esta ação ajuda a despertar e desenvolver talentos individuais. Quando a chefia ignora o conhecimento que o funcionário possui e as decisões são tomadas apenas pelos superiores, automaticamente, o funcionário é desmotivado.

Uma maneira prática de estimular a motivação das pessoas é criando programas que estimulem o crescimento pessoal dentro do ambiente organizacional. Proporcionar formas de trabalho que façam com que os funcionários se destaquem entre os outros.

Melhorar a produtividade do empregado e, conseqüentemente, elevar sua motivação, requer um pouco de paciência, é necessário, primeiramente, conhecer o empregado em questão, conhecer suas necessidades específicas, um desafio no trabalho pode desenvolver o sentimento de auto-estima e orgulho, pois um trabalho mais interessante pode motivar o funcionário mais do que simplesmente fazer seu trabalho diário, com um pouco mais de rapidez. (WEISS, 1991, p. 95).

Promover mudanças nos setores estimula a motivação dos funcionários, a mudança provoca aumento do interesse, fazendo com que percebam que quando algo no ambiente não está bem, este pode ser melhorado, proporcionando o bem estar da equipe.

O que pode estimular, também, é o reconhecimento pelo trabalho produzido, para alguns funcionários. Não bastam apenas elogios, as pessoas necessitam ser recompensadas e reconhecidas pelo grupo também, ou simplesmente, frente ao grupo (WEISS, 1991, p. 95).

Outras pessoas, porém, sentem-se motivadas e satisfeitas quando assumem o papel de liderar um grupo para melhorar a produtividade, a qualidade, ou o serviço. Os funcionários não têm muitas possibilidades de liderar, por esse motivo alguns funcionários vêem o papel de gestor como uma forma de se expressar como seres humanos adultos e úteis. (WEISS, 1991, p. 95).

Conseguir mostrar para as pessoas todos os pontos positivos que a motivação pode influenciar na sua carreira e no sucesso da empresa não é nada fácil, pois a motivação pode ser comparada com a tentativa de influenciar o funcionário em suas decisões pessoais. Para desenvolver cada vez mais a motivação, a chave principal é a confiança, o funcionário precisa perceber que a intenção do líder é ajudá-lo a alcançar as suas metas e crescer junto com a empresa (CAMPOS, 1995, p. 37).

Weiss (1991, p. 11) “acredita que para motivar as pessoas é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem consigo mesmas e entre si, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo”.

As pesquisas realizadas para identificar o grau de motivação dos funcionários nas empresas analisam os ambientes internos, tentando descobrir suas principais necessidades. Avaliam os pontos fortes, as deficiências e expectativas das pessoas. Também orientam quanto à melhoria do clima organizacional e da produtividade da empresa. Portanto, elevam a motivação, sendo que evidenciam interesse da empresa pelo funcionário.

A motivação deve partir da pessoa, tem a ver com interesse, vontade de fazer, iniciativa e isso depende mais do funcionário do que da empresa. A empresa deve apenas contribuir para que a iniciativa, o interesse e a vontade de progredir sejam viabilizados.

Estudo do nível de motivação

Em termos metodológicos, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico aprofundado sobre o assunto em questão, a motivação. O estudo indicou o ponto de partida para a pesquisa de campo, pois foi possível identificar os principais fatores motivacionais e as dificuldades para obtê-los, uma vez que os fatores alteram de pessoa para pessoa.

Para a execução da pesquisa foi utilizado o método quantitativo, com a finalidade principal de identificar o grau de motivação dos encarregados administrativos de uma instituição de ensino superior. Os dados foram coletados através de questionário.

O questionário foi aplicado aos funcionários da instituição, mais precisamente, aos encarregados administrativos das unidades acadêmicas da instituição, num total de doze, dos quais três não responderam.

O questionário tinha como principal função identificar a visão que o encarregado administrativo possuía em relação à empresa e em relação à própria função que exercia. Com isso seria possível identificar o grau de motivação do funcionário.

As perguntas foram elaboradas tendo como base principal as seguintes referências:

1. Relacionamento entre os funcionários;
2. Liderança e autonomia com a equipe de trabalho;
3. Realização profissional;
4. Participação nas decisões;
5. Estabilidade e possibilidade de crescimento;
6. Valorização e reconhecimento;
7. Vantagens competitivas da empresa;
8. Fatores motivacionais que a empresa oferece.

Análise dos dados

Quanto ao perfil dos respondentes, a grande maioria (67%) mantém vínculo empregatício com a instituição por mais de 10 anos. Dos doze respondentes, cinco são do sexo masculino, e destes apenas um possui nível superior completo e três estão cursando atualmente, sete são do sexo feminino, das quais cinco possuem curso superior. É importante ressaltar que dos seis encarregados administrativos com formação superior, apenas um possui formação na área secretarial.

Em relação ao relacionamento entre as pessoas da equipe, e entre superior imediato e a equipe de trabalho, pode-se dizer que é satisfatório para a maioria dos respondentes (67%). O mesmo ocorre com a realização profissional pelo trabalho desenvolvido na empresa.

Quanto à autonomia para propor idéias e sugestões à Instituição e melhorias na execução do trabalho em equipe, prevaleceu a alternativa mais ou menos satisfeito (42%). Os satisfeitos representam 33%. Os mesmos índices se repetem em relação à participação nas decisões da instituição.

A respeito do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, 50% dos encarregados administrativos sentem-se satisfeitos, enquanto 25%, mais ou menos satisfeitos. Acredita-se que esse resultado é fruto da percepção do próprio encarregado em relação à sua liderança com a equipe, uma vez que 50% estão satisfeitos, 17% mais ou menos e 8% insatisfeitos com sua própria liderança.

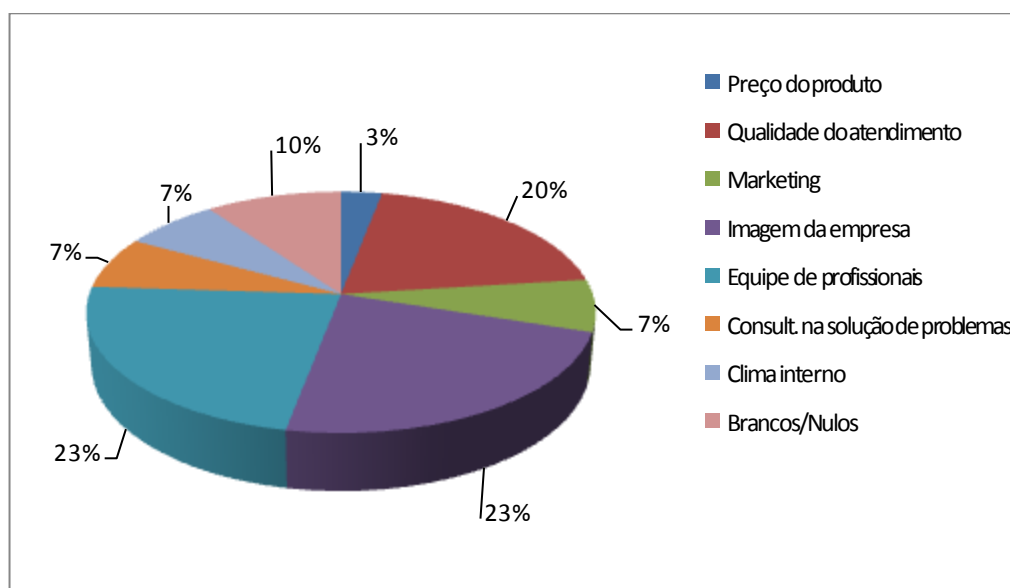
Com relação à estabilidade na empresa, 50% dos respondentes sentem-se seguros na função que exercem, mostrando terem conhecimento da necessidade de estarem sempre atualizados em todos os aspectos e 25% mais ou menos.

Constatou-se que os encarregados administrativos dividem-se em relação ao crescimento profissional dentro da organização, sendo que 34% dizem obter o crescimento desejado e 33% acreditam que poderia existir maior possibilidade de crescimento. Já a respeito da percepção com relação aos desafios apresentados, a metade dos respondentes (50%) estão satisfeitos e 17% mais ou menos satisfeitos.

A respeito da gestão de recursos humanos os índices são variados. Sobre os critérios que a instituição utiliza para promoções internas do quadro de funcionários, 8% demonstraram-se satisfeitos, 50% mais ou menos e 17% pouco satisfeitos. Esse resultado representa a não aceitação e não concordância com os critérios de seleção e promoção e pode explicar parte da desmotivação de alguns funcionários. Quanto aos treinamentos recebidos, 42% estão satisfeitos com a quantidade oferecida e 33% mais ou menos satisfeitos. Em relação ao salário, somado aos benefícios oferecidos, a satisfação é de 67% dos encarregados e 8% estão mais ou menos satisfeitos.

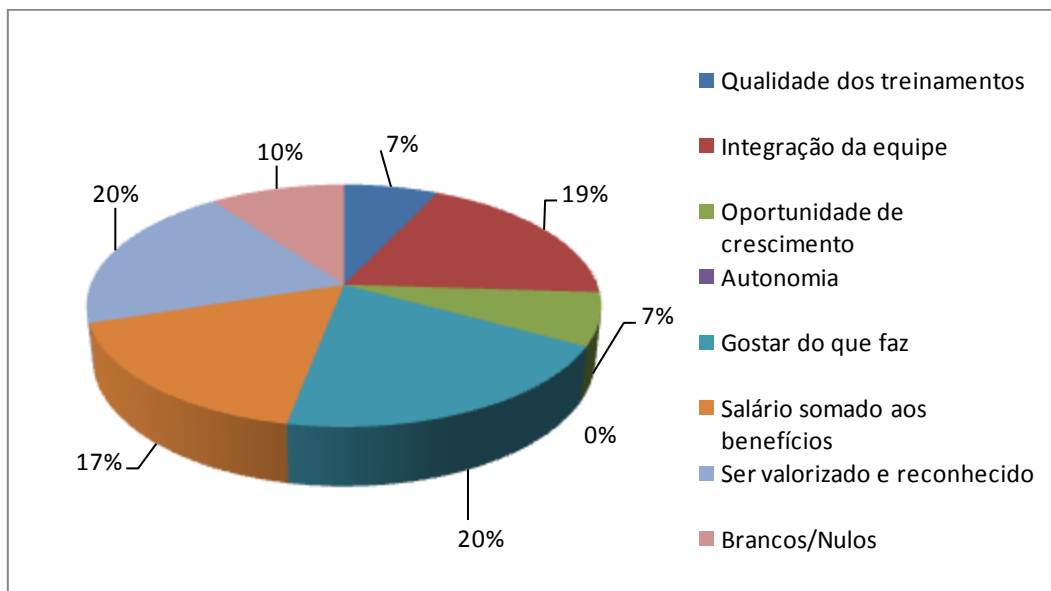
Quando questionados sobre o sentimento de cada um a respeito da imagem da instituição com relação às outras, 67% dos entrevistados demonstram estarem satisfeitos enquanto 8% insatisfeitos. As principais vantagens competitivas da instituição indicadas pelos entrevistados são a qualidade do atendimento, a imagem perante a sociedade e a equipe de profissionais, conforme pode ser visualizado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Vantagens competitivas da Instituição



Em relação aos principais Fatores geradores de Motivação, os encarregados citaram a integração da equipe de trabalho, gostar do que faz, o salário somado aos benefícios e ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa. Os índices podem ser visualizados no gráfico 3.

Gráfico 2 – Fatores motivacionais



Considerando todos os aspectos levantados, 67% dos entrevistados demonstraram estar motivados na função exercida e 8% não.

Nível de motivação dos encarregados administrativos da instituição de ensino superior

Para que seja possível identificar o grau de motivação dos funcionários, é necessário conhecer quais são os principais fatores motivacionais existentes no ser humano.

Os fatores estão ligados diretamente com a forma que o trabalho é desempenhado nas organizações, com liberdade para agir em diferentes situações ou na forma mais desagradável, pressionado e sem autonomia.

O comportamento e as atitudes do funcionário dentro da empresa é o que pode mostrar com precisão se ele está motivado ou não, ele precisa sentir segurança e perceber que seu trabalho é importante e faz a diferença para a empresa. Quem pode mostrar ao funcionário que sua presença é importante ou não para a empresa é o líder da equipe, é ele que mantém contato direto com o funcionário e o dever de proporcionar um ambiente de trabalho agradável.

Antigamente os cargos de chefias eram ocupados por pessoas que demonstravam compromisso e seriedade com a empresa e acabavam sendo promovidos ou eram indicados por outros funcionários para ocupar o cargo. A seriedade e a insegurança, por parte da chefia, afastavam os funcionários, dificultando seu desempenho e o rendimento da empresa. Idéias e sugestões vindas de funcionários não eram aceitas, esta situação deixava a chefia desconfiada, pelo fato de que o empregado pudesse estar querendo ocupar o seu cargo (BOTELHO, 1995, p.123).

O profissional que possui capacidade de liderança tem como características ser confiante, inovador e principalmente estar motivado. Os funcionários que trabalharem com um profissional com este perfil, possivelmente, terão maior liberdade e autonomia para apresentar novas idéias e sugestões, uma vez que, se o líder for uma pessoa confiante, não sentirá seu cargo ameaçado, além disso, o funcionário ainda poderá ser recompensado pela sugestão.

Quando o funcionário é pressionado, ameaçado com as mais diferentes punições, quando percebe a desconfiança de seu superior, além de não receber nenhum tipo de reconhecimento vindo da chefia, os possíveis fatores de motivação permanecerão desconhecidos para ambas as partes, dificultando o desenvolvimento da empresa e o possível desempenho do próprio funcionário.

Quando motivado, o funcionário tende a produzir mais em sua função, proporcionando melhores resultados para a organização, uma vez que terá mais disposição e, conseqüentemente, sua produtividade irá aumentar. Com isso, ele obtém o seu reconhecimento e a empresa passa a obter os lucros almejados, fazendo com que ambos elevem sua satisfação.

O desempenho do empregado depende propriamente dele, a empresa deve proporcionar possíveis benefícios que possam elevar a motivação do funcionário, porém, cabe a ele definir suas próprias metas dentro da organização, o papel da empresa é colaborar e incentivar para que ele consiga atingir tais metas e ao mesmo tempo elevar sua motivação.

Já a empresa que vê seus empregados como simples assalariados, que trabalham apenas em troca de dinheiro, jamais conseguirá com que eles assumam uma postura responsável dentro da organização, eles apenas cumprirão com os horários estabelecidos para receber seu salário mensal. Através dessa visão, o rendimento do funcionário e,

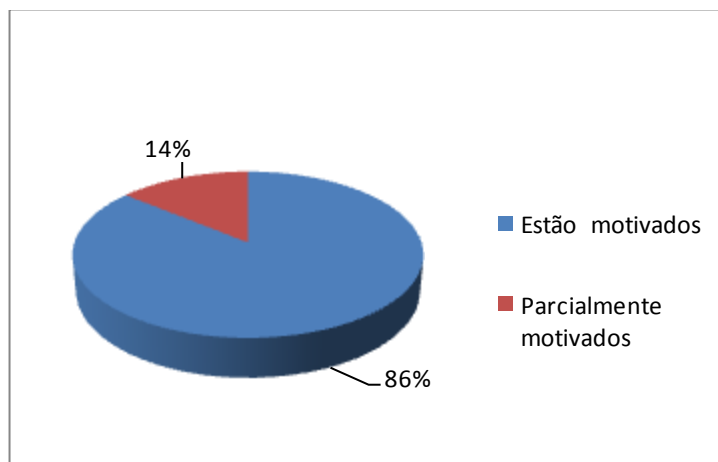
conseqüentemente, a produção da empresa permanecerão os mesmos, podendo até decair cada vez mais, em virtude da dificuldade de integração que deve existir entre a empresa e o funcionário.

Para analisar o grau de motivação, foi necessário conhecer os aspectos positivos e os aspectos negativos que a empresa possuía. Através do questionário aplicado, foi possível obter noções dos principais benefícios que a empresa oferece, um aspecto positivo citado foi a integração que existe entre as equipes.

Através da análise dos dados empíricos, pode-se observar que 86% dos encarregados administrativos que exercem suas funções na instituição de ensino superior estão motivados e que apenas 14% deles estão parcialmente motivados, conforme pode ser visualizado no gráfico 3, referente à questão número 25 da pesquisa, que questionava se os funcionários estão motivados no atual cargo que exercem.

A aplicação da pesquisa de campo mostrou que os 86% dos funcionários entrevistados se consideram profissionalmente realizados, uma vez que, através do trabalho que desempenham, percebem o reconhecimento vindo da empresa, e também estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece, juntamente com o salário pago pelo cargo exercido. Os 14% que demonstraram estarem parcialmente motivados gostariam que existisse maior possibilidade de apresentar suas idéias e sugestões nos setores responsáveis, bem como participar mais das decisões que estão relacionadas à instituição. Além disso, mostraram insatisfação com relação aos critérios utilizados para as promoções internas.

Gráfico nº 3 – Análise geral do grau de motivação



Considerações Finais

Através do trabalho realizado, foi possível observar que a instituição fonte de estudo é uma instituição que se preocupa e procura estar sempre bem estruturada em relação aos recursos humanos que possui.

A instituição preocupa-se com a satisfação de seus funcionários, bem como com a melhoria do atendimento aos clientes externos, por este motivo, investe em treinamentos para que seus funcionários consigam desenvolver suas funções da melhor maneira possível, possibilitando assim uma grande integração entre a equipe de profissionais que possui. Os funcionários desenvolvem diferentes formas de integração, e o bom relacionamento entre os colegas de equipe, conciliado aos treinamentos oferecidos, torna-se ainda maior.

Com relação à participação dos funcionários nas decisões da empresa, observou-se que a maioria dos funcionários gostaria de participar mais nas decisões. A dificuldade de participação é justificável em virtude da hierarquia existente na instituição, a sugestão para tal dificuldade seria a implantação de um setor próprio para que os funcionários pudessem apresentar idéias e sugestões de melhorias.

Com relação ao salário, juntamente com os benefícios que a empresa oferece, a satisfação é imediata. A instituição possui tetos salariais de acordo com o cargo ocupado pelo funcionário. Os funcionários que responderam ao questionário ocupam o mesmo cargo, isso facilitou na coleta dos dados, identificando que os encarregados administrativos estão satisfeitos com o salário e com os benefícios que recebem.

Atualmente, a imagem que uma empresa representa em relação às outras é consideravelmente importante para o crescimento profissional de seus funcionários, indicações de empregos anteriores em empresas conceituadas, colaboram muitas vezes na escolha de candidatos. A instituição em questão possui grandes vantagens competitivas frente a outras empresas. Através da pesquisa, foi possível identificar que a maioria dos entrevistados está satisfeita com a imagem que a instituição possui, pois isso representa estabilidade aos funcionários.

A questão mais considerável para a obtenção dos resultados da pesquisa tinha como objetivo identificar quais os principais fatores motivacionais que a empresa

oferece, atualmente, aos funcionários. Através dessa questão, surgiram contribuições para a instituição, pois ficou visível o que satisfaz o funcionário e o que ainda o deixa insatisfeito em sua atual função. É importante salientar que os objetivos que motivaram a realização do presente estudo foram, em sua totalidade, atingidos.

Referências Bibliográficas

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1997. 124 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p .

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990. 141 p.

BOTELHO, Eduardo. *Reengenharia cultural: o dirigente inteligente*. São Paulo: Atlas, 1995. 195 p.

BOWDITCH, J. L. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. 3ª ed. Belo Horizonte: FGO, 1995. 54 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Campus, 1999. 457 p.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais* São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

VROOM. Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. 9º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 274 p.

WEISS, Donald H. *Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe*. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 1991. 123 p.