



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Motivação no Ambiente de Trabalho:
um estudo de caso da instituição de
ensino Seminário Batista do Sul.

Taiana Santana Dornelas

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, 12 de novembro de 2019.



Taiana Santana Dornelas

Motivação no Ambiente de Trabalho:

um estudo de caso da instituição de
ensino Seminário Batista do Sul.

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
programa de graduação em Administração da PUC-Rio
como requisito parcial para a obtenção do título de
graduação em Administração.

Orientadora: Andréa Gomes Bittencourt

Rio de Janeiro 12 de novembro de 2019.

“Mas os que esperam no Senhor renovarão as forças, subirão com asas como águias; correrão, e não se cansarão; caminharão, e não se fatigarão.”

Isaías 40:31 - Bíblia Sagrada

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus por me ajudar, iluminar e fortalecer nessa jornada. O Senhor é a razão dessa pesquisa e de tudo o que faço. Obrigada Jesus! Todas as honras, glórias e louvor são exclusivamente para o Senhor!

Agradeço imensamente a presença da minha linda mãe ao meu lado, e a minha irmã que sempre me apoia e me dá o suporte necessário para eu prosseguir na busca dos meus sonhos. Obrigada família! Vocês são a minha base.

Aos meus amigos da faculdade, do trabalho e da igreja pelas orações e por me ajudarem a cada semestre.

Ao Gabriel Lisboa da Silva que, como colaborador do IAG, cumpre a sua função com excelência e faz além do que esperamos. Você é um funcionário maravilhoso e exemplo de pacividade e alegria constante para mim.

A todos os outros colaboradores do IAG que sempre me trataram com muito carinho e educação e fazem além do precisamos.

A professora Andréa Bittencourt pela prontidão em atender ao meu convite para ser minha orientadora e pelas boas conversas após as aulas de Recursos Humanos.

Ao professor Augusto Luiz Vice-Reitor Comunitário pela sua ética, pelo seu acolhimento, pelo seu coração generoso e pelo zelo com os alunos bolsistas e colaboradores da PUC.

E finalmente a Educafro representadas pelo Joelson e o Frei David, sem vocês eu não estaria concluindo essa graduação.

Muito obrigada e que Deus abençoe todo vocês!

Resumo

Santana Dornelas, Taiana. Bittencourt, Andrea. Motivação no Ambiente de Trabalho: um estudo de caso da instituição de ensino Seminário Batista do Sul. Rio de Janeiro, 2019. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Antigamente não havia uma grande preocupação com as pessoas em seu ambiente de trabalho e muitas trabalhavam sem motivação por não serem valorizadas, não terem boas condições de trabalho e os seus direitos trabalhistas garantidos e por sofrerem punições. Atualmente, a motivação e suas teorias no ambiente de trabalho passou a ser vista como um importante fator de desempenho para o colaborador e para os resultados das organizações. O presente trabalho tem como objetivo entender o conceito de motivação e identificar, à luz das diversas teorias, os aspectos que influenciam a motivação ambiente de trabalho dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior, sem fins lucrativos, localizada na cidade do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Motivação, Fatores Motivacionais, Instituição de Ensino Superior

Abstract

Santana Dornelas, Taiana. Bittencourt, Andrea. Motivation in the Workplace: a case study of the teaching institution Batista do Sul Seminary. Rio de Janeiro, 2019. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the past there was no great concern with people in their work environment, and many worked without motivation because they were not valued, didn't have good working conditions and labor rights guaranteed and suffered punishment. Currently, motivation and its theories in the workplace have come to be seen as an important performance factor for the employee and for the organizations results. This paper aims to understand the concept of motivation and identify, in the light of the various theories, the aspects that influence the employee's motivation in the work environment of a non-profit Higher Education Institution, located in the city of Rio de Janeiro.

Key-words: Motivation, Motivational Factors, Institution of Higher Education

Sumário

1.	O tema e o problema de estudo	1
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2.	Objetivo do Estudo	2
1.3.	Objetivos Específicos	2
1.4.	Delimitação do estudo	3
1.5.	Justificativa e relevância do estudo	3
2.	Referencial Teórico	4
2.1.	Comportamento Organizacional	4
2.2.	Cultura e Clima Organizacional	5
2.3.	Motivação e Teorias Motivacionais	6
2.3.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow	8
2.3.2.	Teoria das Expectativas de Victor Vroom	10
2.3.3.	A Teoria da Equidade de Adams	11
2.3.4.	A Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg	12
2.3.5.	Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor	13
3.	Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	14
3.1.	Etapas de coleta de dados	14
3.2.	Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	16
3.3.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	16
3.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.5.	Limitações do Estudo	17
4.	Apresentação e análise dos resultados	19
4.1.	A Instituição	19
4.2.	Descrição dos resultados	21
4.2.1.	Estrutura do questionário	21
4.2.2.	Perfil dos respondentes	22
4.2.3	Análise dos resultados	24
5.	Conclusões e recomendações para novos estudos	43
5.1	Sugestões e recomendações para novos estudos	46
6.	Referências Bibliográficas	47

Lista de figuras

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Figura 2: Os três fatores determinantes da motivação.

Figura 3: Os fatores de higiene e os fatores de motivação.

Figura 4: Fotografia da entrada principal do Seminário (fundos)

Figura 5: Fotografia da biblioteca e capela do Seminário

Lista de Tabelas

Tabela 1: Hierarquia das necessidades humanas

Tabela 2: Benefícios não obrigatórios

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Gênero

Gráfico 2: Idade

Gráfico 3: Escolaridade

Gráfico 4: Tempo de Empresa

Gráfico 5: A empresa num modo geral

Gráfico 6: Satisfeito em trabalhar na empresa

Gráfico 7: Por quanto tempo mais você pretende trabalhar na empresa?

Gráfico 8: Horário de trabalho

Gráfico 9: Sua remuneração (salário)

Gráfico 10: Satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa

Gráfico 11: Você faz hora extra?

Gráfico 12: As pessoas se mostram felizes no trabalho?

Gráfico 13: Você acredita que desentendimentos entre colaboradores interferem na produtividade?

Gráfico 14: Seu local de trabalho (higiene, limpeza, temperatura, instalação dos banheiros e uniforme)

Gráfico 15: Máquinas e equipamentos para executar o seu trabalho com bom desempenho (sistemas)

Gráfico 16: Cozinha e refeitório

Gráfico 17: Igualdade de tratamento na organização

Gráfico 18: A relação de trabalho com seus colegas

Gráfico 19: Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão

Gráfico 20: Política de gestão de recursos humanos existente na organização

Gráfico 21: Integração (apresentação da empresa e dos colaboradores ao entrar na empresa)

Gráfico 22: Treinamento e desenvolvimento

Gráfico 23: Plano de carreira

Gráfico 24: Aprender novos métodos de trabalho

Gráfico 25: Desenvolver trabalho em equipe

Gráfico 26: Sugerir melhorias

Gráfico 27: Aptidão da liderança para conduzir a organização

Gráfico 28: Lidera através do exemplo

Gráfico 29: Estimula a iniciativa das pessoas

Gráfico 30: Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes

Gráfico 31: O apoio que você tem de seus superiores para resolver seus problemas técnicos no trabalho

Anexo 1

Questionário: Pesquisa de Clima Organizacional parte

Anexo 2

Lista de gráficos complementares

Gráfico 1: Com o ambiente de trabalho (clima organizacional)

Gráfico 2: Estabilidade no trabalho

Gráfico 3: Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais

Gráfico 4: Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados a saúde

Gráfico 5: Você é recompensado pelas horas extras efetuadas (através de remuneração ou banco de horas)?

Gráfico 6: Condições de segurança do local

Gráfico 7: A cooperação entre os empregados do seu setor

Gráfico 9: Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria

Gráfico 9: Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores

Gráfico 10: Participar em projetos de mudança na organização

Gráfico 11: Aceita críticas construtivas

Gráfico 12: Aceita sugestões de melhoria

Gráfico 13: Delega competências e responsabilidades

Gráfico 14: Encoraja a confiança mútua e o respeito

Gráfico 27: Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança

Gráfico 28: Promove ações de formação

Gráfico 29: Trata todos bem independente da posição/cargo que tem na empresa

Gráfico 30: Confiam no bom trabalho dos colaboradores sem precisar vigiá-las

1. O tema e o problema de estudo

O primeiro capítulo deste trabalho apresenta o tema proposto do estudo, o problema de pesquisa, assim como o objetivo, a delimitação e a relevância do trabalho.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Para que uma empresa se desenvolva e alcance os resultados desejados e para que os colaboradores tenham um bom desempenho, é preciso muito investimento em pessoas. Atualmente, é preciso intensificar esses investimentos dentro da empresa, principalmente pelas mudanças que vem acontecendo no mundo corporativo em relação ao dinamismo das atividades e ambientes competitivos e inovadores.

Colaboradores treinados, desenvolvidos e motivados, são alguns dos fatores que os fazem executarem melhor as suas funções e alcançarem bons resultados.

Para Araújo (2014) o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

Magalhães (2010) complementa dizendo que o objetivo do treinamento é desenvolver competências nas pessoas com o objetivo de torná-las mais efetivas no trabalho, oferecendo a elas conhecimentos e habilidades que as levarão a ter um desempenho superior na execução das tarefas em relação ao cargo que ocupam, e que o processo de desenvolvimento tem como foco a preparação para cargos com maior nível de complexidade em relação aos atualmente ocupados.

De acordo com Maximiano (2000), motivação – palavra derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover – é o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

E como é possível manter a motivação no ambiente de trabalho em uma Instituição centenária com padrões organizacionais arcaicos e uma cultura

enraizada e rígida?

O Seminário Batista do Sul existe há 104 anos e até os dias de hoje tem um papel significativo na história dos Batistas Brasileiros por formar boa parte dos pastores Batistas, assim como alunos em música e educação cristã. Sua relevância se dá também pelo acervo teológico que possui como manuscritos, documentos, objetos e fotografias.

Ao longo desses anos o Seminário passou por diversas administrações. Alguns colaboradores permanecem por longos anos na instituição e outros novos entraram. Devido a diversas reclamações de alunos sobre os colaboradores da área de atendimento do setor administrativo e da observação de um colaborador que informou sobre a desmotivação no ambiente de trabalho, foi cogitada a possibilidade do pesquisador aplicar um treinamento no setor, o que veio a se tornar o objetivo desta pesquisa. A motivação será o foco que levará a execução deste trabalho e deverá elucidar respostas para os seguintes questionamentos: os colaboradores do Seminário estão motivados? Como mantê-los motivados? Quais fatores interferem no nível motivacional desses? Como manter uma motivação continuada nesse ambiente de trabalho?

1.2. Objetivo do Estudo

O presente estudo de caso tem como objetivo identificar, sob a perspectiva dos colaboradores, suas reais motivações no ambiente de trabalho com base nas Teoria Motivacionais, por meio de estudos de diversos autores e de uma pesquisa de campo realizada no Seminário Batista do Sul.

1.3 Objetivos específicos

Abaixo estão listadas as etapas que serão abordadas para se alcançar o objetivo do estudo. São elas:

- Compreender as diferentes visões dos autores em relação às teorias motivacionais;
- Conhecer o perfil dos colaboradores do Seminário Batista do Sul;
- Compreender os principais componentes que impactam na motivação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho;
- Analisar a motivação dos colaboradores novos e antigos;
- Identificar em qual dos fatores e variáveis os colaboradores estão mais

motivados e menos motivados, se nos motivacionais ou higiênicos.

1.4. Delimitação do estudo

A proposta deste estudo é identificar melhorias e capacitações que poderão ser aplicadas aos colaboradores novos e antigos do departamento administrativo na instituição de ensino Seminário Batista do Sul e que serão obtidas através dos resultados de pesquisas sobre motivação realizadas no próprio Seminário.

Mesmo com um número reduzido de colaboradores, a realização do trabalho será feita somente no departamentos administrativo.

Utilizando como base as Teorias Motivacionais, serão avaliados somente os aspectos relacionados à motivação considerando as percepções dos colaboradores por meio de entrevistas e questionário de pesquisa.

A expectativa é que a indicação de sugestões possa contribuir para uma maior motivação dos colaboradores e satisfação dos gestores.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Com as constranges mudança no mundo corporativo é necessário se utilizar técnicas de gestão de pessoas e de benefícios disponibilizados para que os colaboradores das empresas se mantenham motivados e para que o nível de satisfação com a empresa se eleve. Para que isso aconteça, é imprescindível a “participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho” (FERNANDES,1996, p. 40).

O Seminário Batista do Sul por ter uma estrutura enxuta para o tamanho da instituição e por não existir alguns departamentos essenciais para o funcionamento de uma empresa, nunca realizou uma pesquisa de clima com os seus colaboradores para saber o quão satisfeito estão com o seu trabalho e com a instituição.

Em vista disso, os resultados desse estudo e das pesquisas realizadas presencialmente com os colaboradores do Seminário objetiva-se fornecer indicadores significativos para a melhoria e aprimoramento da motivação no ambiente de trabalho, sendo relevante para a Instituição, para os colaboradores, para a academia, pesquisadores e para estudantes por ser mais uma fonte de pesquisa.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo serão apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao comportamento nas organizações e motivação no ambiente de trabalho assim como as abordagens de autores distintos e suas teorias em relação a esses assuntos que serão utilizados como base na análise da pesquisa deste trabalho.

2.1. Comportamento Organizacional

O Comportamento Organizacional é uma ferramenta humana para o benefício do homem. “Aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços” (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 5).

De acordo com (Robbins *et al.*, 2010), é um conjunto comum de conhecimentos que busca averiguar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O resultado do estudo dos três âmbitos do comportamento organizacional: o indivíduo, o grupo e a organização, propiciará aos administradores avaliar o desempenho da organização, possibilitando melhorar os aspectos diversos.

Assim, pode-se dizer que o comportamento organizacional se ocupa do estudo de como as pessoas que compõem uma organização agem e de como esse comportamento afeta o desempenho seja de forma positiva ou negativa (Robbins *et al.*, 2010).

Uma meta importante do comportamento organizacional é “melhorar a eficácia da organização, isto é, a extensão pela qual uma organização é produtiva e satisfaz as exigências de suas partes interessadas” (DUBRIN 2003, p. 7).

Marques (2019), acrescenta que o Comportamento Organizacional influencia todo o clima da corporação e pauta quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas a ela possuem desse local de trabalho em questão.

2.2. Cultura e Clima Organizacional

Cultura e Clima Organizacional não são sinônimos, mas existe uma relação entre os conceitos, pois o Clima é influenciado pelos valores e normas. Por isso, antes de fazer um levantamento e a análise de clima organizacional é preciso conhecer os principais elementos culturais da organização.

Etimologicamente é importante compreender que “a palavra cultura vem da raiz semântica *colore*, que originou o termo em latim *cultura*, de significados diversos como habitar, cultivar, proteger, honrar com veneração” (WILLIAMS, 2007, p.117 *apud* CANEDO, 2009, p.1-2).

A cultura é uma ferramenta de comunicação que se dá por meio do convívio em sociedade, que aprende, ensina e compartilha valores criando uma identidade. E pode sofrer adaptações em relações as suas crenças por pertencerem a diferentes grupos. Nas organizações, funciona de igual forma.

Lacombe (2005), define a Cultura como um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.

E apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional é um fator de reconhecimento das empresas (CHIAVENATO, 2010).

Na concepção de Dias (2007), os elementos básicos na formação de qualquer cultura são os seguintes:

- Crenças: é algo que transmite valor sobre conhecimentos e ideias sobre a natureza de vida. Sendo compartilhada entre uma determinada sociedade, enquanto para outra pode não haver qualquer significado.
- Normas: são regras específicas que traduzem um comportamento, detalhando aquilo que pode ou não ser feito, podem regular desde regras mais rigorosas que regulam nosso comportamento até as que norteiam nossos hábitos cotidianos.
- Sanções: são punições e recompensas utilizadas para fazer com que as normas sejam seguidas. É uma ferramenta empregada para que haja uma conformidade com as normas.
- Tecnologias: estabelece um parâmetro para a cultura e não só influência, como as pessoas trabalham mais, assim também como socializam e

pensam sobre o mundo.

A imagem da empresa assim como a motivação dos seus colaboradores estão diretamente ligados ao clima organizacional e este pode ser usado como indicador de mudança e de como a empresa pode ser afetada.

Um dos conceitos mais amplos encontrado sobre clima é, segundo (LUZ, 2001, p. 57):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Chiavenato (2001) observa que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros.

Existem tipos de climas diferentes que segundo Luz (1995), são classificados como bom quando predominam as atitudes positivas e prejudicial ou ruim quando algumas variáveis organizacionais ou do ambiente afetam negativamente a maioria dos funcionários.

Para se detectar as imperfeições existentes nas relações entre as organizações e empregado e ter um diagnóstico com o objetivo de melhorar os pontos em desacordo encontrados, é necessário um estudo cuidadoso através de pesquisa de clima.

Luz (1995), acrescenta ainda que a pesquisa de clima revela também o estado de ânimo dos funcionários apontando as causas e efeitos desse estado.

2.3. Motivação e Teorias Motivacionais

A palavra “motivação” tem origem no latim e é decomposta desta forma: *motivus* = movimento + *ation* = processo ou condição.

Assim como essa definição, ao longo desta sessão, serão apresentadas diversas teorias motivacionais a fim de ilustrar os principais elementos que compõe a motivação de um indivíduo, mas antes de apresentá-las se mostra necessário definir o conceito de motivação na visão de alguns autores.

Segundo Henri Pieron no seu Dicionário de Psicologia (1972, p. 278) define a motivação no sentido psicológico como um “fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou a tender para certos objetivos.”

De acordo com o dicionário Michaelis::

Motivação mo.ti.va.ção sf (motivar+ção) 1 Ato de motivar. 2 Exposição de motivos. 3 Psicol Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. 4 Sociol Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

Para o Dicionário Aurélio::

Motivação - Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar - Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo - causa, razão, Fim, Intuito.

“Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42).

Entende-se assim, que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa. É interessante notar que, cada dia mais, os autores têm-se referido à importância das fontes internas ou intrínsecas de energia motivacional, deixando sempre subjacente a crença de que nada se pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa, a não ser que ela mesma esteja espontaneamente predisposta para tanto: É evidente que todo desempenho supõe que duas condições sejam preenchidas: que se seja capaz de executá-lo (aptidão) e que se tenha a vontade (motivação). (BERGAMINI, 2008, p.83).

De acordo com Maximiano (2004, p. 267) a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover e originalmente seu sentido indica o processo pela qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão.

Porém Vergara (2009, p. 42) afirma que “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...] isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores [...]”

Segundo Walker(2002, p.471) “Motivação é a arte ou processo de iniciar e dirigir o comportamento na direção de certas metas e objetivos. Ela tem a ver

com inspirar alguém a fazer alguma coisa pelo desejo genuíno de realizá-lo, não porque foi obrigado a fazê-la.”

Salgado (2005, p. 20) define motivação como “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço, em favor das metas da empresa, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.”

E para Vergara (2009, p.42):

Motivação é uma força, uma sinergia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, absolutamente ela é intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores. Quando os autores de determinados best sellers falam de automotivação, estão cometendo um pleonasmo. [...] Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo os que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar essa motivação.

Em vista disto, é de extrema importância conhecer os fatores motivacionais dos funcionarios nas organizações, pois uma má administração de pessoal pode acarretar falhas como no caso do Seminário, podendo se tronar um grande problema para a instituição.

Sobre as Teorias Motivacionais é conhecido que algumas abordagens tiveram maior impacto que outras, porém todas tiveram seu espaço e contribuíram de forma relevante.

Da mesma forma que cada autor possui uma visão sobre o tema, o mesmo aconteceu com os pesquisadores, cada um tinha uma teoria para a motivação que são complementares de outros pesquisadores.

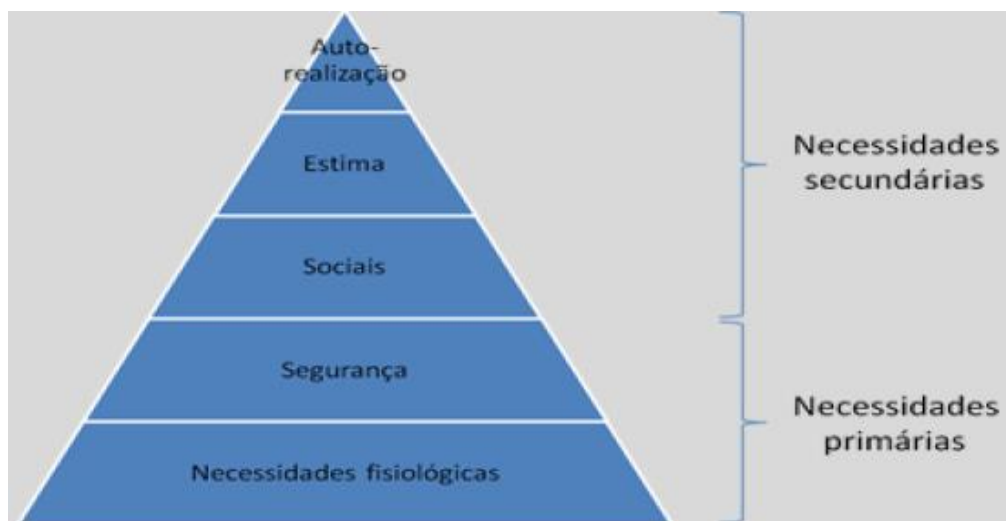
Dentre esses pesquisadores temos Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Frederic Herzberg entre outros.

Na sequência, serão apresentadas algumas Teorias Motivacionais.

2.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

Dentre as teorias motivacionais, a mais conhecida é a de Abraham Maslow, que segundo Chiavenato (2005), tem como base a hierarquia das necessidades humanas. Essas necessidades são representadas em uma pirâmide, onde na base estão às consideradas primárias que são as mais baixas e no topo estão as secundárias, que são as mais sofisticadas. Esta hierarquia é apresentada na figura 1.

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Chiavenato, 2003 p.331

Na tabela abaixo está descrito o que representa cada tipo de necessidade da Teoria de Maslow.

Tabela 01: Hierarquia das necessidades humanas

Tipos de Necessidades	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidades etc.
Estima	O sentimento das pessoas se sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: MARRAS (2000, p. 34).

Segundo Abraham H. Maslow, citado por Marras (2000, p.34), “a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) - as mais simples - até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização).”

Vergara (2009, p.44) conclui que “à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas. Entretanto, isso não é, engessado podendo as pessoas subir e descer na hierarquia.”

2.3.2. Teoria das Expectativas de Victor Vroom

O desenvolvimento da teoria do Victor Vroom se deu através da distinção entre o indivíduo em si e as situações nas quais ele poderá estar inserido.

Maximiano afirma que:

[...] a teoria da expectativa retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. [...] como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas. (MAXIMIANO, 2010, p. 252).

E Vergara expõe que a teoria da expectativa foi:

[...] apresentada na década de 60 por Victor Vroom, relaciona desempenho com recompensa. A teoria argumenta que você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais. VERGARA (2009, p. 46).

Chiavenato (2003), diz que o modelo proposto por Victor H. Vroom mostra que o nível de produtividade depende de três forças, que são:

- Expectativas que são os objetivos individuais de cada pessoa;
- Recompensas que é a relação verificada entre a produtividade e os objetivos alcançados;
- Relações entre expectativas e recompensas.

Esses três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontre. (CHIAVENATO, 2003, p. 537).

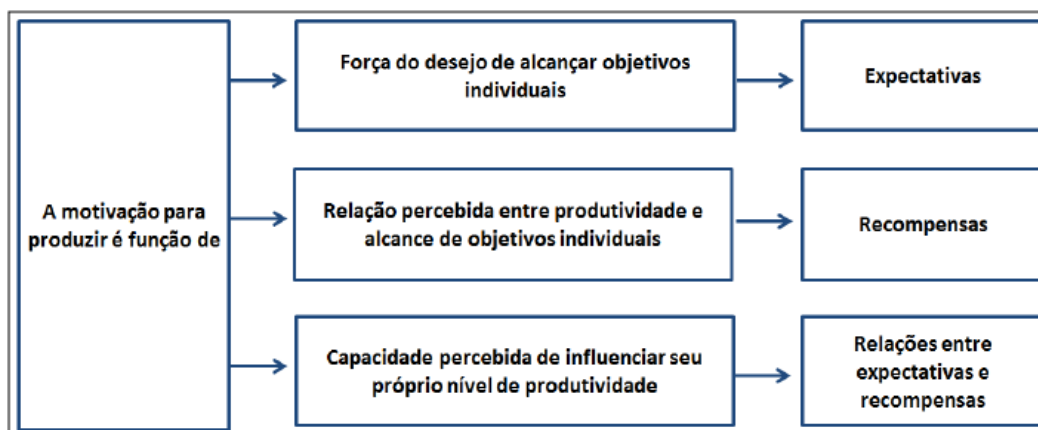


Figura 2: Os três fatores determinantes da motivação.

Fonte: CHIAVENATO, 2005 p 221

Esta teoria mostra que a motivação no trabalho pode ser completamente influenciada por esses fatores pois é possível perceber a possibilidade de colaboradores alcançarem seus objetivos individuais e a capacidade de influenciar no seu nível de produtividade. Faz entender também as causas do comportamento das pessoas no trabalho que trabalham com mais afinco porque o seu esforço o levará aos resultados desejáveis.

2.3.3. A Teoria da Equidade de Adams

A Teoria Motivacional da Equidade também conhecida como teoria do equilíbrio foi elaborada por John Stacy Adams, e se baseia na percepção pessoal do indivíduo em relação ao senso de justiça na sua relação de trabalho com a empresa.

Para Casado (2002, p. 255), “enquanto as demais teorias consideram o conteúdo o objetivo do trabalho ou as características das necessidades individuais, para essa teoria é a *percepção da equidade* que estimula o comportamento e traz a satisfação”.

Ou seja, a motivação depende do equilíbrio entre o desempenho que o colaborador oferece à empresa e as recompensas recebidas em função desse esforço.

Essa teoria diz que os indivíduos comparam seu desempenho e recompensa recebida com outros nas diversas situações de trabalhos similares tentando identificar a equidade dos fatos (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Robbins e Decenzo (2004) diz que quando os trabalhadores percebem que seus índices são iguais aos demais comparados, e sentem que a sua situação é justa e isso prevalece, existe um estado de equidade.

A contrapartida é quando os indivíduos fazem uma comparação e encontram alguma iniquidade, podendo sentir-se injustiçados e apresentarem um mau comportamento ou podem se comportar de forma a repor a equidade.

Robbins (2004), relata ainda que quando os funcionários perceberem uma desigualdade, optarão por uma dentre as seis escolhas apresentadas a seguir: alterar suas contribuições; alterar seus resultados; distorcer as percepções de si; distorcer as percepções dos outros; escolher uma referência diferente e abandonar a área de trabalho.

A teoria da equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro (ROBBINS, 2004), apesar disso, os funcionários procuram equidade na distribuição de recompensas organizacionais.

2.3.4. A Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg psicólogo, consultor e professor universitário americano, lecionou no Antioch College e influenciado por Maslow, baseou a sua teoria no estudo das atitudes e motivações dos funcionários nas organizações. Ele buscou entender quais eram os fatores responsáveis, para os funcionários se sentirem satisfeitos ou insatisfeitos na empresa. Segundo Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: Os fatores higiênicos ou extrínsecos relacionado com o ambiente que rodeia o indivíduo e os fatores motivacionais ou intrínsecos que estão relacionados com o conteúdo do cargo, com aquilo que o indivíduo faz, portanto estão sob o controle do indivíduo.

Para Bertolino:

Herzberg nos anos 60, formulou sua teoria sobre motivação, muito semelhante à teoria de Maslow. Porém sua teoria ficou focada no ambiente organizacional e o que proporciona a motivação/satisfação ou a ausência delas aos trabalhadores neste ambiente. Esta teoria ficou conhecida como higiene-motivação e procurou esclarecer o que afetava a satisfação das necessidades dos trabalhadores, fossem elas inferiores (higiênicos) ou superiores (motivadores). (BERTOLINO, 1998, p.147).

A figura a seguir mostra a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, abordando os fatores extrínsecos e intrínsecos.



Figura 3: Os fatores de higiene e os fatores de motivação.

Fonte: SILVA (2001, p. 233.)

De acordo com Chiavenato (1987), os fatores higiênicos também conhecidos como fatores de manutenção ou extrínsecos, referem-se ao ambiente organizacional que influenciam o funcionário e têm como exemplo salários, benefícios, tipos de supervisão, condições de trabalho, política da empresa, relacionamentos interpessoais entre outros. Os fatores higiênicos não causam satisfação, apenas evitam a insatisfação, e por esta razão são chamados por Herzberg de fatores insatisfacientes.

Ainda segundo Chiavenato (1987), os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, são relacionados com a tarefa que executa na empresa ou o cargo que o indivíduo ocupa. Estes fatores estão sob o controle da própria pessoa e envolvem as necessidades de auto-realização, de crescimento individual e reconhecimento profissional. Herzberg chama os fatores motivacionais de fatores satisfacientes quando estes fatores são ótimos e provocam a satisfação e, que quando precários, evitam a insatisfação.

2.3.5. Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

Desde a década de sessenta, McGregor (1999), foi pioneiro ao abordar o lado humano da empresa e publicar o seu único livro: “O lado humano da empresa”, tornando-o uma referência no meio empresarial.

Para McGregor (1999), uma filosofia Teoria X, sugere que as metas dos trabalhadores e da organização vivem em conflito e que aqueles são, antes de tudo, motivados por recompensas extrínsecas e pelo temor da punição.

Inicialmente esta teoria sugere uma estratégia gerencial “dura”. E a Teoria Y é a que abrange o grupo das pessoas motivadas. Ou seja, há um confronto entre as duas teorias sendo a Teoria X a ponta negativa onde estão as pessoas preguiçosas e desmotivadas e a Y é a ponta positiva das pessoas motivadas e proativas.

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

A metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para fazer ciência. É onde se define o modo ou método que levarão à obtenção dos dados e as técnicas que serão utilizadas para alcançar uma detalhada análise desses dados coletados a fim de obter determinado conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Para Fonseca (2002), métodos significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação.

E Minayo (2007, p. 44) tem algumas definições para metodologia, são elas:

- Como a discussão epistemológica sobre o caminho do pensamento que o tema ou o objeto de investigação requer;
- Como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação;
- E como a criatividade do pesquisador, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

3.1. Etapas de coleta de dados

Para a fundamentação do trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica elaborada com base em material já publicado.

Gil (2010, p.29) conceitua pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como

discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

Na pesquisa documental foram analisados documentos e/ou materiais da organização que, de acordo com a questão e objetivos da pesquisa, podem ter valor científico.

Também foi aplicada uma pesquisa de campo na própria organização que, segundo Gil (2010, p. 27), tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Para o levantamento e análise dos dados, foi utilizada a pesquisa explicativa com o objetivo de elucidar quais fatores contribuem para a Motivação através das suas Teorias.

Descritiva, que segundo Gil (2000), tem como objetivo principal descrever as características apresentadas de uma população ou fenômeno e aplicada que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p.35), tem como objetivo “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.”

Quanto à abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa. De acordo com Fonseca (2002, p. 20):

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Algumas informações também foram baseadas em observação participante, descrita por Denzin (1989:157-158), como uma estratégia de campo que combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas e a introspecção.

A observação participante, direta e comportamental nesta pesquisa contemplou: comportamentos não-verbais no ambiente natural de trabalho, comportamento verbal e de interação ocorridos entre os colaboradores. Esses dados foram registrados em protocolos de observação e não será publicado nesse

estudo para preservar a identidade dos observados.

E por fim, fundamentando em Gil (2010), Eisenhardt e Graebner (2007), Yin (2005) e Eisenhard (1989), escolheu-se o estudo de caso por possibilitar a investigação de um fenômeno e de seus conteúdos na vida real quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A pesquisa assim como a observação participante foram realizadas em uma única etapa no Seminário Batista do Sul na cidade do Rio de Janeiro.

O universo reúne um total de 47 colaboradores. Essa soma corresponde a 13 colaboradores do setor de atendimento que engloba o atendimento aos alunos, secretaria e financeiro; e 34 docentes sendo 19 professores efetivos e 15 voluntários ou contratos RPA - Recibo de Pagamento Autônomo.

O questionário foi aplicado na área de atendimento apenas, local que foi identificado a desmotivação dos colaboradores. Foi distribuído pessoalmente para 11 dos 13 colaboradores do setor de atendimento e a partir desse momento iniciou-se as observações que foram registradas em protocolo de observação. Um dos colaboradores não concordou em realizar a pesquisa e outro estava ausente da instituição.

A pesquisa e a observação não foram realizadas com os docentes porque o foco está em analisar o comportamento organizacional com enfoque na motivação dos colaboradores do setor de atendimento apenas.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento o questionário que segundo Severino (2007, p.125) é o conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.

O questionário aplicado foi o mesmo para todos os colaboradores do departamento administrativo da instituição. Teve como base indagações sobre a organização, condições de trabalho, benefícios, cooperação, carreira e liderança.

A fim de apresentar características dos entrevistados, sem citar o nome, foram abordadas as variáveis de gênero, idade, grau de escolaridade e tempo de atuação na instituição.

Quanto a observação participante, todos os comentários e comportamentos observados pertinentes à pesquisa, foram anotados e serão utilizados para complementar o estudo.

A pesquisa e observação tiveram sua aplicação no período do mês de outubro do ano de 2019.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

O referencial teórico abordado no estudo foi a base para a análise da pesquisa e para interpretar os resultados obtidos.

O questionário foi analisado quantitativamente e as respostas foram organizadas em gráficos percentuais a fim de interpretar os aspectos que mais influenciam na motivação de cada respondente. Não haverá apresentação dos dados através de tabela para preservar a confidencialidade das informações dos colaboradores. Alguns desses gráficos estarão inseridos no perfil dos respondentes e na análise e os demais gráficos no anexo 2.

As 4 identificações dos colaboradores assim como as 44 respostas dos questionários totalizando 48 questões, serão analisadas de forma agrupada dentro dos seus respectivos tópicos.

3.5. Limitações do Estudo

Segundo (VERGARA, 2004, p. 61), todo método tem possibilidades e limitações. E nessa pesquisa houve algumas limitações como a falta de departamentos importantes sendo os recursos humanos um exemplo e também a ausência de gestores do departamento administrativo, financeiro, de recursos humanos e de tecnologia da informação que são voluntários e trabalham em outra instituição que também é regida pela Convenção Batista Brasileira. Eles não estão presente diariamente no seminário e sim nessa outra instituição não participando assim do dia a dia dos colaboradores do Seminário. Essas ausências dificultou na obtenção de informações e visões desses gestores em relação ao Seminário e aos colaboradores e por isso eles não foram incluídos na pesquisa.

Outro fator limitante foi a dificuldade de conseguir realizar a pesquisa com todos os colaboradores do departamento administrativo e pelo número reduzido de colaboradores existente no departamento o que tornou a amostra muito pequena. E também por alguns resultados não demonstrarem a realidade porque esses poucos colaboradores se reportaram a 4 gestores diferentes.

Outra limitação foi a possível resistência dos participantes em responder as perguntas com sinceridade por não se sentirem à vontade em relação a confidencialidade das respostas.

4. Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Após a coleta dos dados, será feita a análise das respostas dos questionários que irá verificar se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pelas hipóteses ou questões da pesquisa.

4.1. A Instituição

O Seminário Teológico Batista do Sul do Brasil é uma instituição Batista, centenária, comprometida com os valores e princípios cristãos, de natureza filantrópica, educacional e social, sem fins lucrativos, fundada pela Convenção Batista Brasileira.

Em 1907 missionários idealizaram a abertura do Colégio Batista e do Seminário Teológico Batista do Sul do Brasil que tinha como objetivo a formação de líderes vocacionados para o ministério cristão, visando expandir as fronteiras do cristianismo. Em 15 de março de 1908 o Seminário deu início as suas atividades com 36 alunos.

No período de implantação 39 alunos se formaram e em 1936 o Colégio Batista e o Seminário passaram a ter administrações próprias.

Por quase cem anos, o Seminário do Sul funcionou oferecendo cursos livres nas áreas de Teologia e Música Sacra, com estrutura de curso superior, de mestrado e doutorado.

A partir de 1994, iniciou os trâmites para o atendimento às exigências legais do reconhecimento dos seus cursos de Teologia e Música nascendo assim a Faculdade Batista do Rio de Janeiro assim como a Faculdade de Ciências da Educação (FACE), para ministrar o curso de Pedagogia.

A Missão do Seminário é: Formar líderes vocacionados para o ministério cristão e tem como Visão a Excelência na educação teológico-ministerial e na formação e desenvolvimento de líderes e alguns dos seus valores são: Dependendo de Deus em tudo. Confie espere nele em qualquer circunstância; Ame a Bíblia, Palavra de Deus, viva e eficaz e Busque a excelência em tudo que fizer, por amor a Deus e ao próximo.

Ao longo da sua história o Seminário do Sul vem passado por momentos

difíceis. A situação chegou a um ponto tão crítico que foi discutida a possibilidade de encerramento das suas atividades, tendo em vista o elevado grau de endividamento, déficit e baixa credibilidade.

Entretanto, apesar de todo esse cenário negativo, ficou entendido que o Seminário do Sul é de grande relevância e importância estratégica. O seu fechamento teria um efeito negativo e de grande impacto.

Hoje o seminário continua funcionando na mesma localidade com nova direção. Os departamentos existentes são o de atendimento (atendimento, secretaria e financeiro), o EAD - Ensino a distância, a Coordenação Geral Acadêmica, o CLK - Centro de Línguas e a Biblioteca.

O número total são 405 dos quais 111 cursam teologia ou música na modalidade presencial e 294 estudam em cursos livres que acontecem em vários estados do Brasil, no centro de línguas ou na Pós Graduação que é uma parceria do Seminário com a Igreja Batista do Recreio e é aplicado na própria igreja.

A seguir estão duas fotografias de parte da estrutura do Seminário Batista do Sul retiradas do *site* da instituição:

Figura 4: Fotografia da entrada principal do Seminário (fundos)



Fonte: Site da Instituição

Figura 5: Fotografia da biblioteca (esquerda) e capela do Seminário (direita)



Fonte: Site da Instituição

4.2. Descrição dos resultados

Neste tópico serão apresentadas a descrição e análise dos dados coletados.

4.2.1. Estrutura do questionário

A pesquisa quantitativa foi representada por um questionário contendo 48 perguntas ao todo, das quais 4, que estão no primeiro tópico, tratam-se da identificação do colaborador.

O questionário foi formulado com questões objetivas oferecendo algumas alternativas de respostas. O respondente podia escolher uma dentre elas. A exceção foi a pergunta sobre benefícios não obrigatórios, que foi solicitado escolher três dentre as opções pré-definidas.

Seu objetivo é compreender as preferências e comportamentos de cada respondente em relação ao clima e a instituição que trabalham.

As perguntas estão divididas em dez tópicos: identificação; organização; condições de trabalho; benefícios; local de trabalho, higiene, segurança, equipamentos e serviços; equidade de tratamento; cooperação; desenvolvimento de carreira; níveis de motivação e liderança.

4.2.2. Perfil dos Respondentes

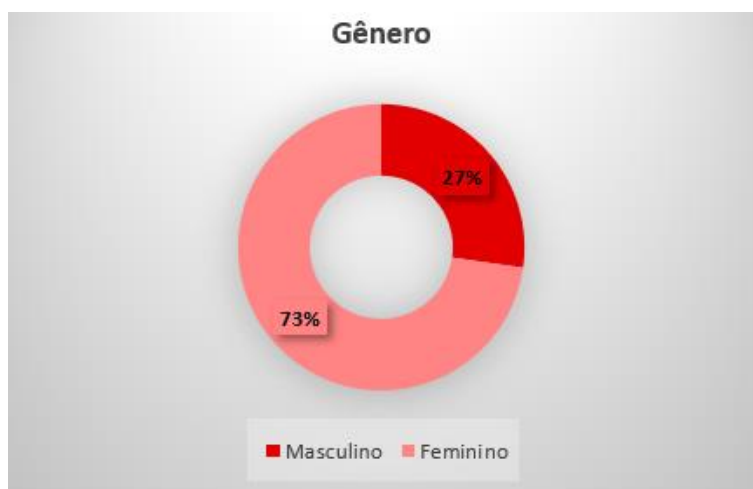
Identificar o perfil dos colaboradores é de grande importância para a pesquisa, pois qualifica os dados do estudo e pode também apontar grupos predominantes e suas preferências em relação ao assunto motivação.

A amostra obtida para a pesquisa se mostrou significativa tendo em vista que, do total de 15 colaboradores que compõem a população alvo deste estudo, 11 participaram da pesquisa, conforme já mencionado na Metodologia deste trabalho.

Para melhor visualização dos resultados deste tópico e do 4.4.3. Análise dos Resultados, apresenta-se a seguir as respostas obtidas em cada pergunta representadas de forma descrita ou representadas por gráficos que constarão no perfil e ao longo da Análise e outros complementares estarão no anexo 2.

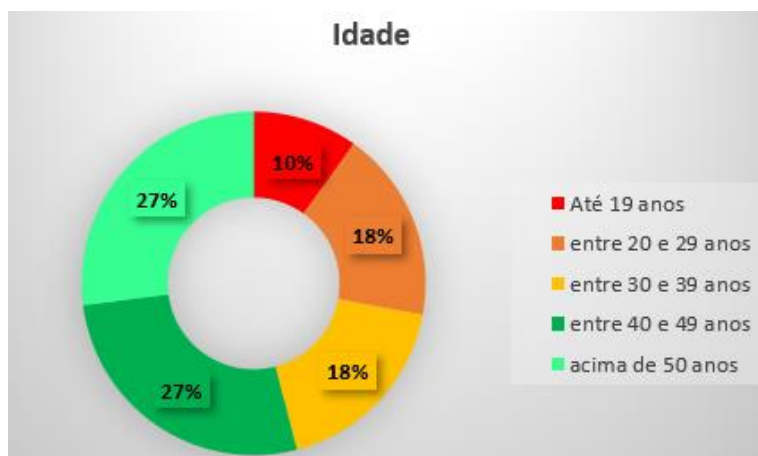
O primeiro dado demográfico coletado sobre o perfil dos respondentes foi referente ao gênero e os colaboradores do sexo feminino foi predominante representados por 73% contra 27% do sexo masculino.

Gráfico 1: Gênero



Fonte: Próprio autor (2019)

O gráfico 2. Idade resultou que 27% são de respondentes com idade entre 40 e 49 anos e outros 27% com idade acima de 50 anos. Abaixo de 19 anos são 9%, 18% entre 30 e 39 anos e 18% com idades entre 20 e 29 anos.

Gráfico 2: Idade

Fonte: Próprio autor (2019)

No estudo foi falado sobre alguns colaboradores estarem na empresa por muitos anos e esse dado poderá ser visto no gráfico 3. Tempo de empresa que se encontra a seguir e se mostra equivalente ao gráfico 2. Idade.

Os resultados foram de 37% que trabalham a mais de 10 anos no Seminário e 9% tem entre 5 e 10 anos de empresa. Essas informações são evidências da existência de permanência e estabilidade na organização. Porém, não é possível descartar um nível de rotatividade visto que 27% tem menos de 1 ano de empresa e 18% entre 1 a 3 anos. Por fim, temos 9% que não responderam essa pergunta.

Gráfico 3: Tempo de empresa

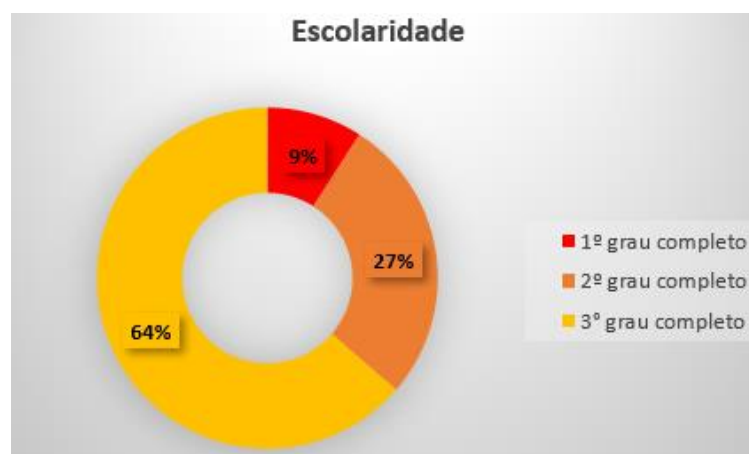
Fonte: Próprio autor (2019)

Por fim, o último indicador avaliado para compor o perfil dos colaboradores em estudo foi a escolaridade. Este fator é relevante pois poderá possibilitar na elaboração de ações coerentes com o grau de compreensão e

conhecimento de cada um como também pode mostrar dados em relação a rotatividade na Instituição de Ensino.

O resultado foi significativo pois a maioria dos respondentes tem 3º grau completo representados por 64%, 27% tem 2º grau completo e 9% tem 1º grau completo, como é possível ver no gráfico 4.

Gráfico 4: Satisfação com a empresa num modo geral

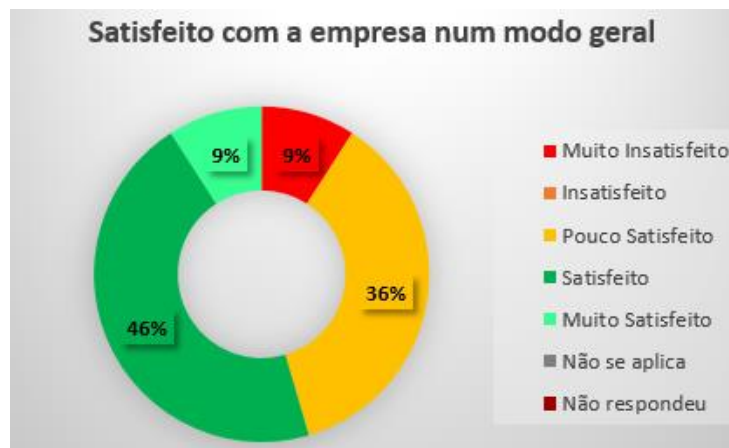


Fonte: Próprio autor (2019)

4.2.3. Análise dos resultados

Na análise dos resultados apresenta-se o nível de satisfação dos colaboradores quanto a tópicos referentes ao Clima Organizacional e Motivação e as respostas foram bem diversificadas com índices muito bons, outros medianos e alguns muito ruins.

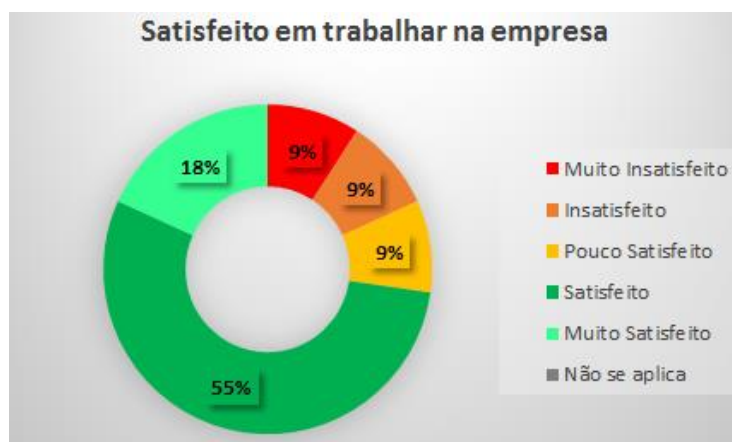
A primeira pergunta do tópico **Organização** se trata da satisfação dos colaboradores com a Instituição Seminário do Sul. Seu resultado revela que um pouco mais da metade dos colaboradores se encontram satisfeitos ou muito satisfeitos somando 55% dos respondentes enquanto a soma de 45%, disseram estar pouco satisfeitos ou muito insatisfeitos.

Gráfico 5: Satisfação com a empresa num modo geral

Fonte: Próprio autor (2019)

O percentual de satisfação com o ambiente de trabalho é muito parecido com o questionamento anterior, com a soma de 54% dos respondentes satisfeitos ou muito satisfeitos e a soma de 46% pouco satisfeitos ou insatisfeitos (anexo 2; gráfico 1). Esses dois resultados podem ter sido gerados por consequência de outras respostas vistas em sua maioria positivas pelos respondentes como os itens liderança e cooperação, que influenciam diretamente na satisfação dos colaboradores.

O gráfico a seguir é outro que pode estar ligado aos resultados anteriores e mostra que o nível de satisfação em trabalhar na empresa teve como resultado: 55% de respondentes satisfeitos, 18% de muito satisfeitos, enquanto pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito representam 9% cada um.

Gráfico 6: Satisfeito em trabalhar na empresa

Fonte: Próprio autor (2019)

Sobre o tempo que pretendem trabalhar na empresa, a maior parte dos respondentes disseram não saber com 64%, o que detona uma percepção de instabilidade. Esse número pode ser resultado do que foi comentado anteriormente sobre uma possibilidade de rotatividade na empresa, que não foi confirmada, mas que pode acabar causando uma certa insegurança nos colaboradores.

Pode-se pensar também na possibilidade de ser a representação do nível baixo de satisfação em relação a alguns tópicos da pesquisa observada pelo pesquisador durante a aplicação do questionário. Pode ainda não ser nenhuma dessas alternativas acima.

Os demais resultados foram de 18% que responderam que pretendem ficar na Instituição até serem dispensados, 9% disseram que trabalhariam na empresa até irem para outro melhor. Esses três índices precisam ser observados e estudados cuidadosamente pois podem gerar, de certa forma, algum prejuízo para a empresa. O colaborador pode estar na empresa por mera comodidade ou porque ainda não conseguiram uma oportunidade melhor, que assim que acontecer, não hesitarão em deixarão a Instituição. Os últimos 9% responderam que a pergunta não se aplica.

Gráfico 7: Por quanto tempo mais você pretende trabalhar na empresa?



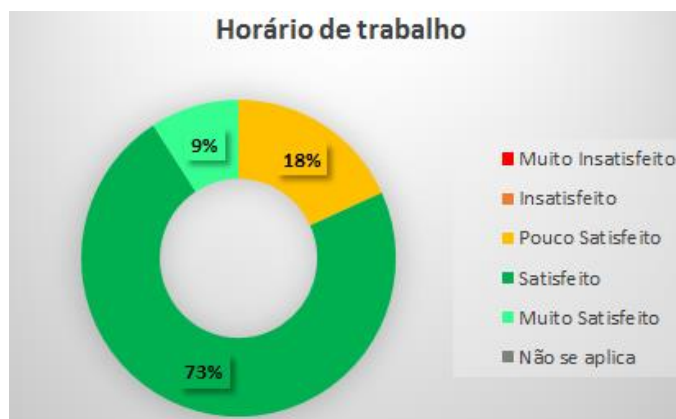
Fonte: Próprio autor (2019)

O segundo tópico trata da satisfação com as **Condições de Trabalho** e a pergunta sobre a estabilidade no trabalho originou o resultado de 46% satisfeitos, 18% pouco satisfeitos, 9% muito insatisfeito, 18% não responderam e 9% responderam não se aplica (anexo 2; gráfico 2). O percentual de colaboradores que não respondeu é elevado o que traz um prejuízo ao resultado. Ainda assim, é

possível identificar uma coerência com o gráfico anteriormente citado.

O horário de trabalho é visto de forma concordante pelos respondentes e 73% responderam estar satisfeito com o horário, 9% muito satisfeitos e 18% pouco satisfeitos.

Gráfico 8: Horário de trabalho



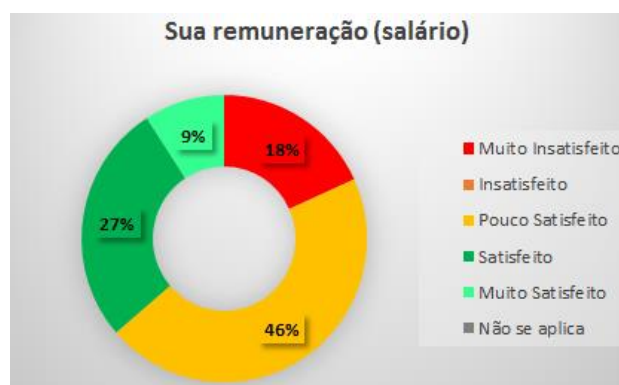
Fonte: Próprio autor (2019)

Quando perguntados sobre a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais, o resultado muda com 45% de respondentes satisfeitos e 55% disseram estar insatisfeitos (anexo 2; gráfico 3).

E com assuntos relacionados a saúde, os percentuais distintos com 37% satisfeitos, 9% muito satisfeitos, 27% pouco satisfeitos, 18% insatisfeitos e 9% não se aplica (anexo 2; gráfico 4).

As próximas duas perguntas não tiveram respostas positivas. Ficou evidenciado que existe uma grande insatisfação em relação à remuneração com 46% pouco satisfeitos e 18% muito insatisfeitos. Satisfeitos 27% e 9% muitos satisfeitos. A forma de trabalho é CLT e não existe remuneração variável como, por exemplo, comissão.

Gráfico 9: Sua remuneração (salário)



Fonte: Próprio autor (2019)

Os benefícios obrigatórios oferecidos pela empresa são o vale transporte, férias, décimo terceiro e FGTS e o não obrigatório é o almoço em um restaurante parceiro. O resultado de satisfação em relação a eles foi de 18% satisfeitos, 27% pouco satisfeitos, 18% insatisfeitos, 28% muito insatisfeitos e 9% não se aplica.

Gráfico 10: Satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa



Fonte: Próprio autor (2019)

A pergunta do tópico **Benefícios** foi: quais benefícios não obrigatórios os colaboradores gostariam que a empresa implantasse? O respondente poderia escolher três dentre as opções da tabela a seguir:

Tabela 02: Benefícios não obrigatórios

Plano de saúde
Plano odontológico
Vale refeição
Vale alimentação
Auxílio creche
Horário flexível
Folga no dia do aniversário
Curso de línguas para colaboradores / estagiários
Bolsa de estudo na própria instituição para colaboradores / estagiários
Cursos relacionados a minha área de formação
Ginástica laboral e massagem
Nenhum dos citados acima

Fonte: Próprio autor (2019)

Os escolhidos aparecem em negrito na tabela e foram: plano de saúde e vale alimentação. O vale refeição e horário flexível tiveram um empate então temos ao todo 4 benefícios que os colaboradores gostariam que a empresa

implantasse.

Essas constatações estão diretamente ligadas ao tema motivação e na teoria de Maslow essas necessidades são vistas como humanas de segurança e fisiológica respectivamente enquanto Frederick Herzberg denomina esses fatores como insatisfacientes, por não causarem satisfação, mas sim evitar a insatisfação.

Lacombe (2011), afirma que o plano de benefício possibilita vantagens e complementa a remuneração dos funcionários, com isso ficam mais motivados e satisfeitos. Sendo assim, o colaborador irá realizar da melhor forma as suas atribuições e quem sai ganhando é a empresa.

Em relação a flexibilização do horário de trabalho, ao ser percebida como um benefício para eles, se concedido pela empresa, melhoraria os índices de satisfação das questões sobre conciliar o horário de trabalho com assuntos pessoais e com assuntos relacionados a saúde que aparecem nos gráficos 5 e 6 do anexo 2.

Quando perguntados se fazem horas extras, 18% responderam que fazem com muita frequência, 27% faz horas com frequência, 28% às vezes, 9% raramente, 9% nunca e 9% não se aplica.

Gráfico 11: Você faz hora extra?



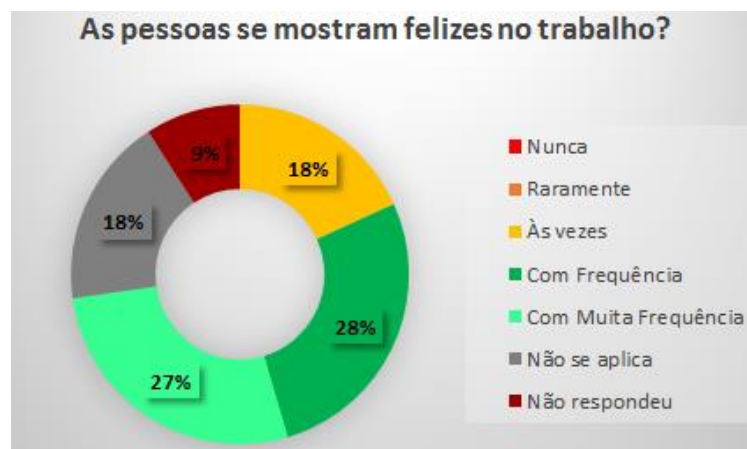
Fonte: Próprio autor (2019)

E sobre serem recompensado pelas as horas extras realizadas através de remuneração ou banco de horas (folgas), 27% informou que com muita frequência, 46% com frequência e 27% não se aplica (anexo 2; gráfico 5). Esse resultado mostra uma inconsistência elencado com o gráfico 11 podendo ser prejudicial para a instituição e/ou colaborador.

Os colaboradores responderam se as pessoas que trabalham no Seminário se mostravam felizes no trabalho e 27% responderam que com muita

frequência, 28% com frequência, 18% às vezes, 9% não responderam e 18% não se aplica.

Gráfico 12: As pessoas se mostram felizes no trabalho?



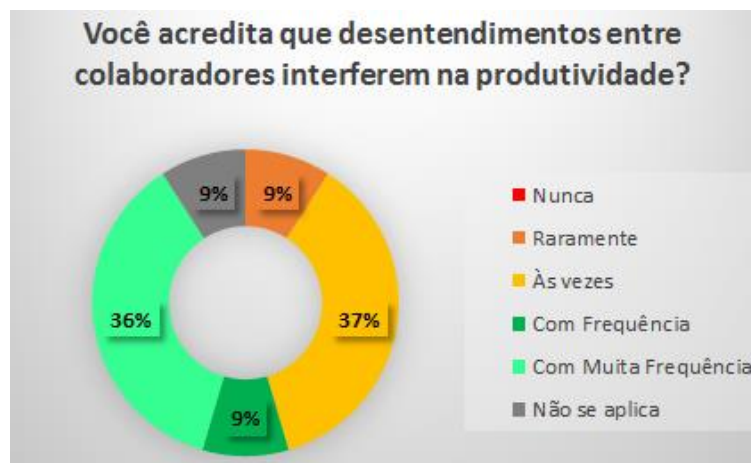
Fonte: Próprio autor (2019)

Apesar de se apresentar indícios de que alguns dos colaboradores podem não estar felizes no trabalho, o índice é inferior ao de pessoas que se encontram felizes. Desta maneira fica evidente que a empresa tem uma imagem de aceitação perante seus colaboradores.

Pela diferença de temperamento e individualidade de cada ser humano, o conflito no ambiente de trabalho se torna inevitável. E para se evitar que a Instituição seja afetada e que os colaboradores entrem em confrontos desnecessários, o ideal é fazer um bom gerenciamento desses conflitos.

A última pergunta sobre os respondentes acreditarem que os desentendimentos entre colaboradores interferem na produtividade produziu as seguintes respostas: com muita frequência são 36%, 9% responderam com frequência, 37% às vezes, 9% raramente e 9% não se aplica.

Gráfico 13: Você acredita que desentendimentos entre colaboradores interferem na produtividade?



Fonte: Próprio autor (2019)

No próximo tópico veremos as respostas sobre o **local de trabalho, higiene, segurança, equipamentos e serviços**.

Rodrigues (2017, p. 02) afirma que a higiene do trabalho compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-os dos riscos e saúde inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Em vista disso, as respostas sobre o local de trabalho, higiene, limpeza, temperatura, instalações dos banheiros e uniforme não foram as esperadas tendo somente 9% muito satisfeitos e 27% satisfeitos enquanto 37% estão pouco satisfeitos e 27% insatisfeitos.

Gráfico 14: Seu local de trabalho (higienem limpeza, temperatura, instalação dos baheiros e uniforme)



Fonte: Próprio autor (2019)

A Instituição disponibilizar máquinas e equipamentos necessários e adequados para a realização do trabalho também é um fator importante e os colaboradores do Seminário mostraram um grande nível de insatisfação com 37% insatisfeitos, 27% muito insatisfeitos, 18% pouco satisfeitos e somente 18% estão satisfeitos.

Gráfico 15: Máquinas e equipamentos para executar o seu trabalho com bom desempenho (sistemas)



Fonte: Próprio autor (2019)

Essa representatividade negativa também aparece quando perguntados sobre as condições de segurança do local com 37% de insatisfeitos, 27% muito insatisfeitos, 18% pouco satisfeitos e 18% responderam estar satisfeitos (anexo 2; gráfico 6).

Em relação a satisfação com a cozinha e refeitório, 27% se mostraram muito satisfeitos, 37% satisfeitos, 27% pouco satisfeitos e 9% insatisfeitos.

Gráfico 16: Cozinha e refeitório



Fonte: Próprio autor (2019)

Ter um ambiente onde eles possam tomar café, almoçar e fazer um lanche na parte da tarde é fundamental visto que eles não recebem vale refeição e muitos por não se agradarem do restaurante parceiro que é a única opção que a Instituição oferece para eles, levam sua alimentação de casa. Vale ressaltar também que os colaboradores do Seminário não recebem vale alimentação ou ajuda de custo para comprar alimentos nos supermercados.

No tópico **equidade no tratamento** quando perguntados sobre igualdade de tratamento na organização, o resultado foi desfavorável com 37% pouco satisfeitos, 18% insatisfeitos, 9% dos responderam muito satisfeitos, 18% satisfeitos e 18% não se aplica.

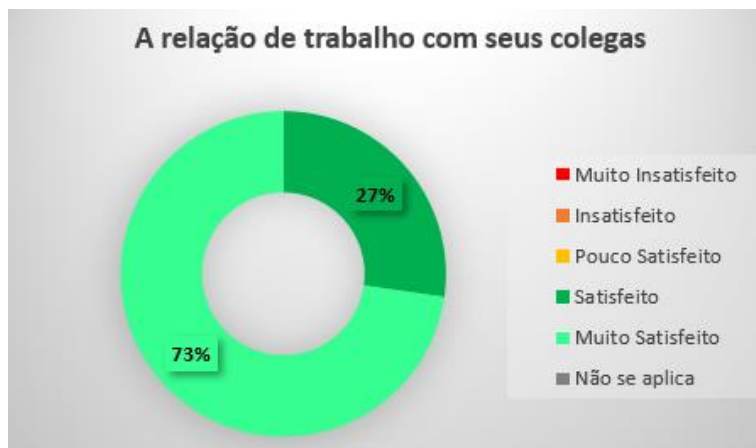
Gráfico 17: Igualdade de tratamento na organização



Fonte: Próprio autor (2019)

A **Cooperação** é mais um tópico abordado nesse estudo e mostrará o nível de satisfação dos colaboradores sobre os aspectos das relações interpessoais, envolvendo setores, equipes e colegas.

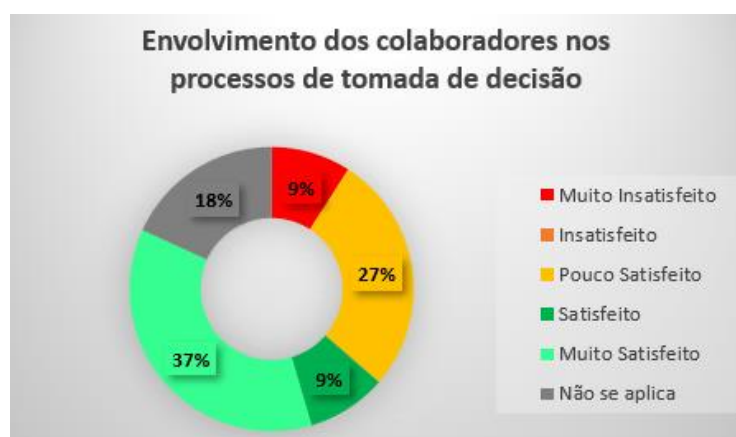
Foi possível observar que existe um nível de satisfação altíssimo na relação dos colaboradores e seus colegas de trabalho representados por 73% e 27% satisfeitos.

Gráfico 18: A relação de trabalho com seus colegas

Fonte: Próprio autor (2019)

Esse resultado se repete na resposta sobre cooperação entre os empregados do setor com 64% muito satisfeitos, 27% satisfeitos e 9% não responderam (anexo 2; gráfico 7).

Quando se trata do envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, as opiniões foram distintas, 37% dos que responderam disseram que estar muito satisfeitos, 9% satisfeitos, 27% pouco satisfeitos, 9% muito insatisfeitos e 18% não se aplica.

Gráfico 19: Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão

Fonte: Próprio autor (2019)

O envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria, 46% muito satisfeitos, 27% satisfeitos, 18% pouco satisfeitos e 9% muito insatisfeitos (anexo 2; gráfico 8).

E para a pergunta sobre os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores, tivemos 27% muito satisfeitos, 37% satisfeitos, 27% pouco satisfeitos e 9% muito insatisfeitos (anexo 2; gráfico 9).

Os poucos índices negativos em alguns resultados podem ser trabalhados pela organização, na busca de melhorar a cooperação entre os colegas de trabalho.

Dessler (2003, p. 2) destaca que administrar os recursos humanos de uma organização refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Seguindo essa linha de pensamento neste tópico será apresentado o nível de satisfação dos respondentes quanto aos aspectos de **Desenvolvimento de carreira**.

O resultado da pergunta sobre a política de gestão de recursos humanos existente na organização foi de 27% satisfeitos, 9% pouco satisfeitos, 28% insatisfeitos, 9% não responderam e 27% não se aplica.

Gráfico 20: Política de gestão de recursos humanos existente na organização



Fonte: Próprio autor (2019)

O índice de respondentes satisfeitos é praticamente igual ao de insatisfeitos e dos que responderam não se aplica, o que revela uma falha na gestão de recursos humanos já conhecida no estudo. O setor de recursos humanos do Seminário não existe sendo este realizado por um colaborador voluntário de outra instituição.

As respostas sobre Integração (apresentação da empresa e dos

colaboradores ao entrar na empresa), foram de 18% muito satisfeitos, 55% satisfeitos, 9% insatisfeitos e não responderam 18%.

A integração do Seminário é feita através de leituras de alguns manuais, de vídeos corporativos e apresentação de novos colaboradores para todos da Instituição.

Gráfico 21: Integração (apresentação da empresa e dos colaboradores ao entrar na empresa)

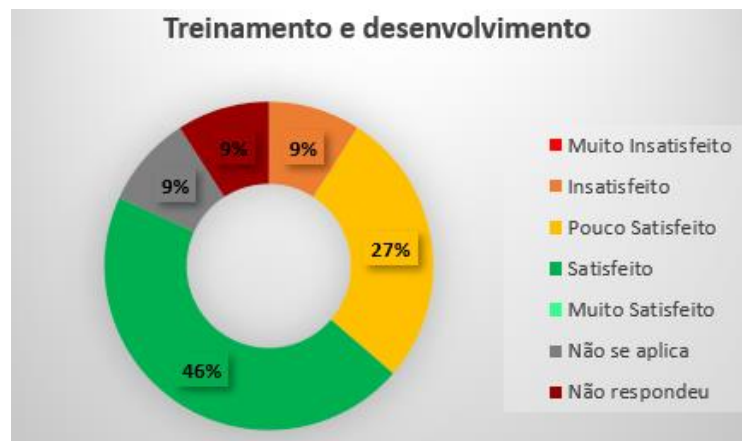


Fonte: Próprio autor (2019)

Para Chiavenato (2010), um dos processos da área de recursos humanos, o de desenvolver pessoas, é utilizado para capacitar e desenvolver o trabalhador no aspecto pessoal e profissional. Ou seja, é dever do setor de Recursos Humanos treinar e desenvolver os funcionários dentro da Instituição.

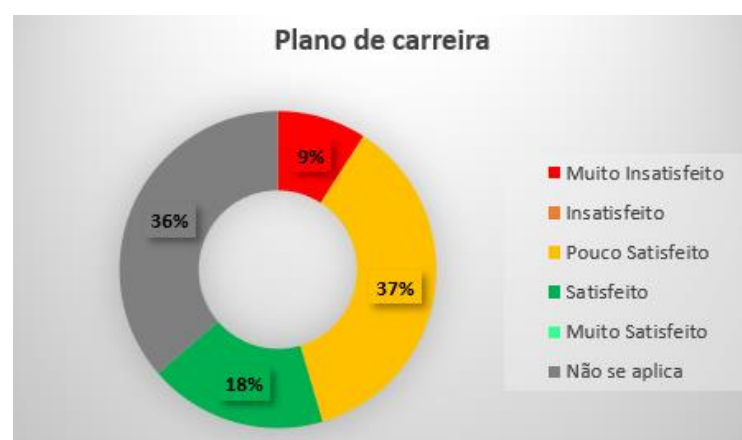
E nesse sentido, o resultado sobre treinamento e desenvolvimento foi considerado bom com 46% satisfeitos, 27% pouco satisfeitos, 9% insatisfeitos, 9% não responderam e 9% não se aplica.

Vale ressaltar que o treinamento do Seminário é feito por outros colaboradores e não pelos Recursos Humanos, ou seja, este resultado alto de satisfação não se refere ao setor citado e sim aos funcionários mais experientes.

Gráfico 22: Treinamento e desenvolvimento

Fonte: Próprio autor (2019)

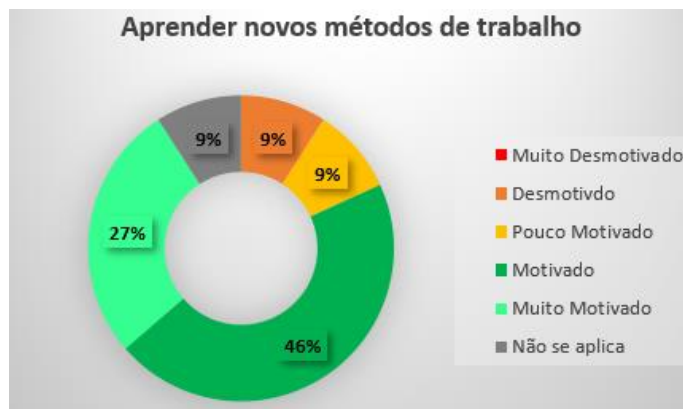
O Seminário não tem um plano de carreira pré-definido e pode ser confirmado ao observar o resultado de 36% de respondentes que disseram não se aplica. E essa ausência causa uma grande insatisfação vista nos resultados de 37% pouco satisfeitos e 9% muito insatisfeitos. Somente 18% estão satisfeitos.

Gráfico 23: Plano de carreira

Fonte: Próprio autor (2019)

Tendo em vista os resultados deste tópico, vale lembrar que as formas de trabalhar a gestão de pessoas dentro da organização devem visar os colaboradores como seus principais ativos, pois o sucesso ou fracasso organizacional depende exclusivamente deles.

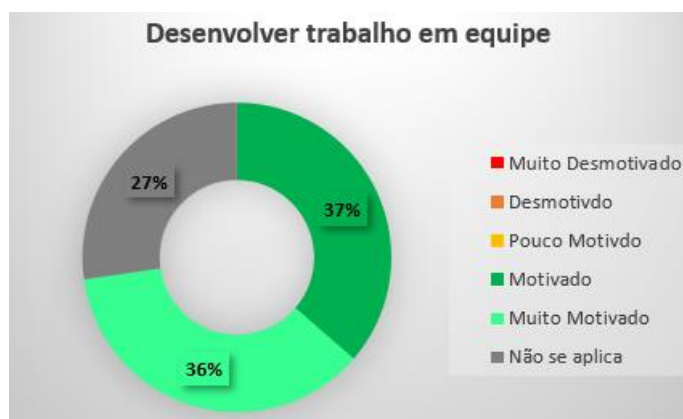
No tópico **Níveis de motivação**, as respostas foram favoráveis ao questionamento inicial da pesquisa. Sobre estarem motivados a aprender novos métodos de trabalho, 46% disseram estar motivados, 27% muito motivados, 9% pouco motivados, 9% desmotivados e 9% não se aplica.

Gráfico 24: Aprender novos métodos de trabalho

Fonte: Próprio autor (2019)

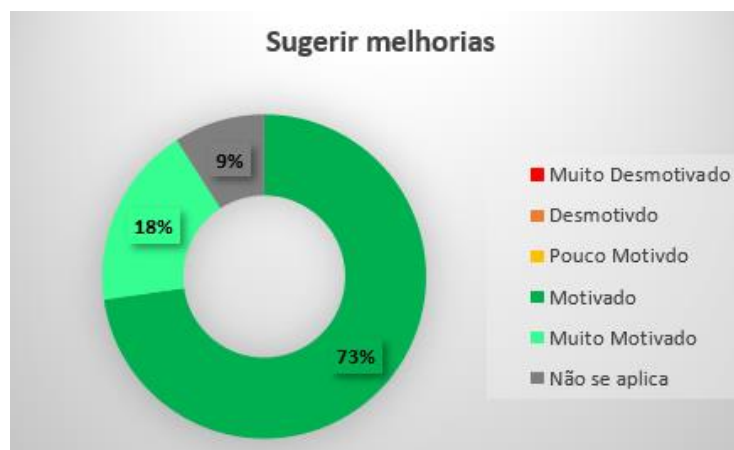
Em participar de projetos de mudança na organização as respostas foram de 27% muito motivados, 46% motivados, 9% pouco motivados e 18% não se aplica (anexo 2; gráfico 10).

Sobre desenvolver trabalho em equipe, 36% se encontram muito motivados em 37% estão motivados e 27% não se aplica. O resultado corrobora com o tópico cooperação.

Gráfico 25: Desenvolver trabalho em equipe

Fonte: Próprio autor (2019)

Por fim, sobre a motivação em sugerir melhorias, 18% estão muito motivados, 73% motivados e 9% não se aplica. Esse resultado mostra que os colaboradores estão abertos às mudanças, principalmente quando positivas para a organização que consequentemente se refletirá no trabalho deles.

Gráfico 26: Sugerir melhorias

Fonte: Próprio autor (2019)

Para o pesquisador, os resultados do tópico motivação se mostra controverso por não condizer com outros índices como: condições de trabalho e benefícios que tiveram resultados baixos e podem interferir no nível satisfação do colaborador. Caso esse resultado seja verídico, irá se confirmar que a motivação da maioria dos respondentes é devido aos fatores intrínsecos.

Tendo em vista essa dúvida, mostra-se necessário um estudo mais aprofundado do assunto.

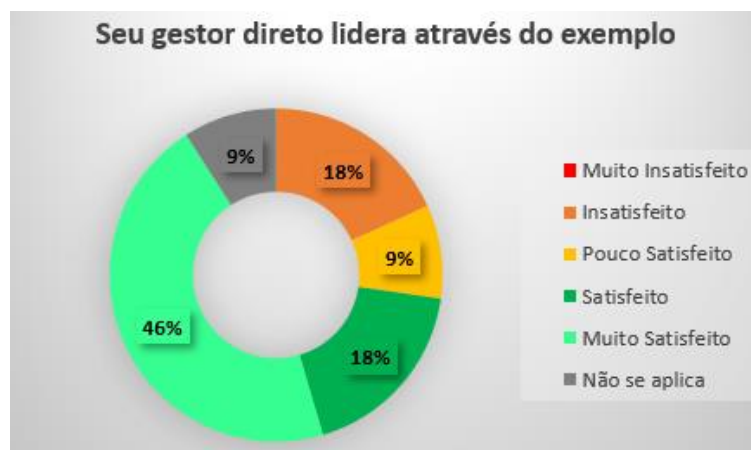
O último tópico apresentado mostra o nível de satisfação com a **Liderança** e uma das perguntas foi sobre a Aptidão da liderança para conduzir a organização tendo como resultados: 36% muito satisfeitos, 37% satisfeitos, 18% pouco satisfeitos e 9% não se aplica.

Gráfico 27: Seu gestor direto tem aptidão da liderança para conduzir a organização

Fonte: Próprio autor (2019)

O papel da liderança torna-se fundamental na busca de motivação, comunicação, inspiração e exemplo na busca de um bom trabalho em conjunto (PAULINO; PAULINO, 2015). E quando perguntados sobre o nível de satisfação em relação a liderar através do exemplo, 46% responderam que estão muito satisfeitos, 18% satisfeitos, 9% pouco satisfeitos, 18% insatisfeitos e 9% não se aplica.

Gráfico 28: Seu gestor direto liderar através do exemplo



Fonte: Próprio autor (2019)

Aceita críticas construtivas: muito satisfeitos representam 46%, satisfeitos 9%, pouco satisfeitos e insatisfeitos 18% cada um e 9% não se aplica (anexo 2; gráfico 11).

E aceitar sugestões de melhoria, 46% disseram estar muito satisfeitos, 27% satisfeitos, 9% pouco satisfeitos, 9% insatisfeitos e 9% não se aplica (anexo 2; gráfico 12).

Tivemos como resposta de delegar competências e responsabilidades: muito satisfeitos com 46%, 36% satisfeitos, 9% insatisfeitos e 9% não se aplica (anexo 2; gráfico 13).

Sobre o líder estimular a iniciativa das pessoas: 46% colocaram que estão muito satisfeitos, 36% satisfeitos, 9% insatisfeitos e 9% não se aplica.

Gráfico 29: Seu gestor stimula a iniciativa das pessoas

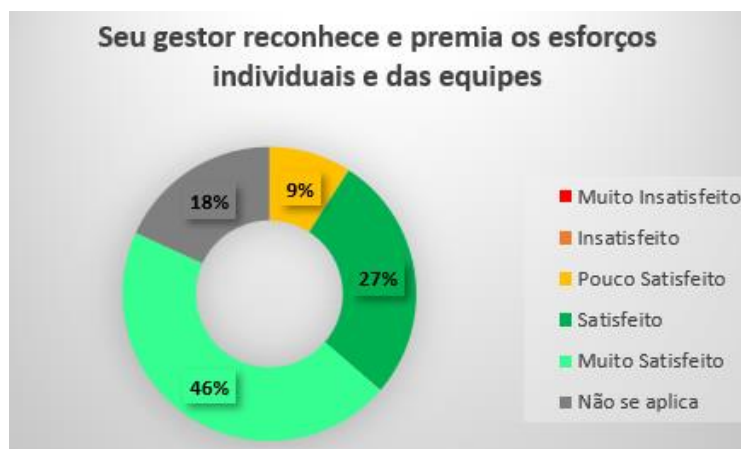
Fonte: Próprio autor (2019)

E sobre encorajar a confiança mútua e o respeito, 46% se mostraram muito satisfeitos, 27% satisfeitos, 9% pouco satisfeitos e 18% não se aplica (anexo 2; gráfico 14).

Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança, 37% estão muito satisfeitos, 18% satisfeitos, 18% pouco satisfeitos, 9% insatisfeitos, 9% não responderam e 9% não se aplica (anexo 2; gráfico 15).

Tratar todos bem independentemente da posição/cargo que tem na empresa: 55% muito satisfeitos, 18% satisfeitos, 9% pouco satisfeitos, 9% insatisfeitos e 9% não se aplica (anexo 2; gráfico 16).

Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipes, 46% estão muito satisfeitos, 27% satisfeitos, 9% pouco satisfeitos e 18% não se aplica.

Gráfico 30: Seu gestor reconhece e premia os esforços individuais e das equipes

Fonte: Próprio autor (2019)

Confiar no bom trabalho dos colaboradores sem precisar vigiá-las, 36% responderam muito satisfeitos, 37% satisfeitos, 9% pouco satisfeitos e 18% não se aplica (anexo 2; gráfico 17).

E sobre o apoio que os colaboradores têm de seus superiores para resolver problemas técnicos no trabalho, 37% colocaram que estão muito satisfeitos, 18% satisfeitos, 27% pouco satisfeitos, 9% insatisfeitos e 9% não se aplica.

Gráfico 31: O apoio que você tem dos seus superiores para resolver seus problemas técnicos no trabalho



Fonte: Próprio autor (2019)

5. Conclusões, sugestões e recomendações para novos estudos

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa e as recomendações para a continuidade de futuros trabalhos nessa área de estudos.

O resultado das respostas dos questionários aplicados aos colaboradores da área de atendimento do Seminário Batista do Sul foram apresentados através de gráficos ao longo do Análise dos resultados e serão comentados nesta conclusão. Serão citadas também as observações feitas pelo pesquisador e ambas foram ligadas as Teorias Motivacionais dos autores descritas neste trabalho.

As conclusões tem como objetivo elucidar dois dos questionamentos iniciais do estudo: os colaboradores do Seminário estão motivados? Quais fatores interferem no nível motivacional desses? Essas respostas poderão ser observadas a seguir.

Ficou entendido que as pessoas são um dos recursos mais valiosos de uma empresa portanto é preciso acompanhar os colaboradores para manter a sua satisfação e motivação em alta e garantir o bom andamento da empresa. E o papel da liderança é essencial nessa questão.

E para que o líder possa saber o que traz satisfação para os colaboradores da empresa, é preciso conhecer mais de cada um deles, seja através de observação, de conversas formais e informais ou utilizando-se de mecanismos que os Recursos Humanos proporcionam, como por exemplo, uma pesquisa de satisfação.

Através de relatos anotados no período de observação, ficou claro que o fato da liderança não estar presente fisicamente no Seminário causa insegurança nos colaboradores e interferem diretamente nos seus níveis de motivação e muitos se mostraram insatisfeitos com essa situação.

Este resultado conflita com as respostas do questionário sobre o tema Liderança, pois os respondentes em sua maioria se mostraram satisfeitos com o líder direto. Esse fato aconteceu porque parte deles se reportam diretamente a 1 líder que está presente no dia a dia da Instituição enquanto os outros se reportam

para outros 3 líderes diferentes que não ficam no Seminário.

A teoria de Maslow complementa as informações acima citadas ao dizer que a falta de segurança afeta a motivação, assim como a teoria de Frederick Herzberg que diz que essa condição do ambiente de trabalho, não evita a insatisfação do colaborador.

Apesar dos resultados negativos existentes na pesquisa, tiveram também resultados positivos e um deles foi sobre o nível de satisfação em trabalhar na empresa que os trabalhadores responderam em sua maioria estarem satisfeitos. As outras questões do tema organização, tiveram respostas medianas. Assim como as respostas sobre as condições de trabalho que foram bem diversificadas sendo positivas para horários de trabalho mas, medianas para conciliar o trabalho com outras atividades pessoais e de saúde.

O salário, que é entendido como a recompensa do trabalho, foi visto de forma negativa pelos colaboradores corroborando para as Teorias das expectativas de Victor Vroom e a Teoria da Equidade de Adams.

Existem ainda os que acham que o reconhecimento e igualdade de tratamento e outros benefícios também são primordiais para manter uma maior satisfação.

Então, como é possível manter esses colaboradores motivados continuamente no ambiente de trabalho?

Uma das observações anotadas pelo pesquisador é que essa foi a primeira pesquisa feita sobre Motivação no Seminário.

Provavelmente se os recursos e ações disponíveis para medir a satisfação já tivessem sido utilizados anteriormente, teria sido possível melhorar a motivação dos colaboradores que se dizem insatisfeitos com a liderança e com outros temas e aumentaria a motivação dos que se mostraram satisfeitos.

Havendo uma mudança de mentalidade na liderança da organização e uma reestruturação dos departamentos ausentes, principalmente os Recursos Humanos, que é responsável por muitos tópicos como: condições e local de trabalho, benefícios, desenvolvimento de carreira, liderança, dentre outros, ajudaria no aumento da motivação dos colaboradores e no melhor funcionamento da Instituição de Ensino

Como já destacado na Teoria da equidade de Adams, pode-se dizer que a visão que as pessoas têm das suas contribuições para com a empresa, e o que elas têm de retorno da mesma, é uma das questões mais relevantes em motivação. E o salário é um deles. Porém, no caso do Seminário foi um fator claro de insatisfação, e proporcionar uma condição salarial mais adequada as

necessidades dos colaboradores pode contornar essa realidade.

Além disso, os benefícios de plano de saúde, vale refeição e alimentação os ajudariam complementando a renda desses colaboradores e aumentaria o nível de satisfação; e praticar um horário flexível de trabalho, traria uma maior segurança e satisfação que podem ser confirmandas através da teoria das necessidades humanas de Maslow e também das forças de Victor H Vroom.

O potencial de um colaborador depende, em grande parte, da motivação que ele tem. Trabalhadores reconhecidos e motivados, desempenham melhor suas funções e aumentam a produtividade da empresa se comparados aos não motivados.

Tanto nas respostas do tema motivação quanto nas observações feitas no Seminário, foi possível identificar uma motivação satisfatória dos colaboradores, mesmo com as inúmeras situações de insatisfação citadas nesse trabalho.

Apesar de não ser possível confirmar, seria aceitável atribuir que esse nível de motivação seja pelo amor a causa por se tratar de uma instituição de cunho religioso ou que essa motivação é natural do colaborador, que neste último caso, atestaria a teoria Y de McGregor.

Com tantas possibilidades, torna-se difícil identificar uma maneira única de motivar as pessoas por causa da personalidade e individualidade de cada uma delas, então, o líder terá que conhecer as fontes de motivação do colaborador de forma individual, compreender e destacar as suas principais características, aptidões e conhecimentos intelectuais através de uma gestão de recursos humanos eficaz, conseguindo com isso adequá-lo a uma atividade condizente com o seu perfil e também extraíndo assim o melhor de cada um deles.

Funcionários que trabalham insatisfeitos ou por pressão não irão utilizar todo o seu conhecimento e potencial podendo afetar o clima da empresa e até mesmo trazer prejuízos. Então é fundamental que o líder consiga administrar essas questões mantendo a motivação da equipe elevada e desfrutando do potencial de cada um em benefício da Instituição.

E por existem um grande desejo do colaborador de se alcançar a estabilidade financeira e a realização profissional, quando a empresa não supre essa satisfação, existe a possibilidade desse profissional, ao conhecer as suas capacidades e habilidades, oferecer os seus serviços às outras organizações.

Então, para evitar a perda de bons profissionais e para que a organização funcione de forma efetiva, é necessário que exista um objetivo comum e alinhamento para o alcance deste objetivo e valorização do capital humano.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Após a realização desta pesquisa identificou-se questões contestáveis que permitem o desenvolvimento de outros estudos para ampliar o entendimento do fenômeno estudado ou para confirmar empiricamente os resultados obtidos.

Recomenda-se a aplicação de novas pesquisas com os colaboradores do Seminário Batista do Sul. Recomenda-se ainda um maior conhecimento e aprofundamento do tema Clima Organizacional como um todo e de Motivação que foi o foco desse trabalho.

Referências Bibliográficas

ARAUJO, Luis César G. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBOSA, A. C. Q. **Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras**, Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), v. 38, n. 4, 2003. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3804285.pdf>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERTOLINO, Filho J.. **Tópicos atuais em administração: motivação**. Campinas: Alínea, 1998.

CANEDO, Daniele. **“Cultura é o quê?” - Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos**. In: V ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura 27 a 29 de maio de 2009. Faculdade de Comunicação/UfBa, Salvador-Bahia-Brasil. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19353.pdf>>. Acesso em: 20 de março de 2019.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al (Org.). **As pessoas na organização**. 14. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

_____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

_____. **Desempenho Humano nas Empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo. 1992.

DENZIN, N. K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods.** Chicago: Aldine Publishing Company, 1989.

DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas, SP Editora Alinea, 2003. 2ª impressão, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo, Editora Afiliada, 2003.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research.** Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. <<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>>. Acesso em: 07 de novembro de 2019.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. **Theory building from cases: opportunities and challenges.** Academy of Management Review, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas SA, 2010.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2. ed. New York: John Willey & Sons Inc., 1959.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. E atual. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Súi M. Barcelos e. ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002 Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_wilsomar_pessoa_nunes_-_pdf.pdf>. Acesso em: 16 de setembro de 2019.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Rd., 1995.

MAGALHÃES, E. M.; OLIVEIRA, A. R.; CUNHA, N. R. S.; LIMA, A. A. T. F. C.; CAMPOS, D. C. S. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da Instituição**. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 1, 2010.

MARQUES, José Rovertó. **Conceito de Comportamento Organizacional**. Instituto Brasileiro de Coaching, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/conceito-de-comportamento-organizacional/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTIVAÇÃO. Dicionário online Aurélio, 20 mar. 2019. Disponível em <<https://dicionariodoaurelio.com/motivacao>>. Acesso em: 20 de março de 2019.

MOTIVAÇÃO. Dicionário online Michaelis, 20 mar. 2019. Disponível em <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/motiva%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 20 de março de 2019.

PAULINO, D. O. A.; PAULINO, N. O. A. **A importância da liderança nas organizações no início do século XXI**. Sociedade de Educação e Cultura de Goiânia LTDA – SECG, 2015. Disponível em <institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6>. Acesso em: 09 de novembro de 2019.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzber**. Sobre Administração, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 20 de março de 2019.

PIÉRON, Henri. **Dicionário de Psicologia**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1978.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Claudinei. Noções Básicas de **Higiene e Segurança no trabalho**, 2017. Disponível em

<http://www2.fab.mil.br/eeear/images/cfc/cfc_cg_nocoessbasicas.pdf>. Acesso em:

09 de novembro de 2019.

SALGADO, L. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª Ed. São Paulo. Ed: Atlas S.A. 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Altas, 2009.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. II. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

WALKER, John R. **Introdução à Hospitalidade**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

WILLIAMS, Raymond. **Palavras-chave: um vocabulário de cultura e sociedade**. Tradução de Sandra Guardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005

Anexo 1

Questionário: Pesquisa de Clima Organizacional

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado colaborador,
 Meu nome é Taiana Dornelas, sou aluna de Administração da Puc-Rio e estou realizando uma pesquisa para a conclusão de curso que tem como objetivo avaliar através de indicadores os fatores que afetam a motivação no trabalho com base nas teorias motivacionais.
 As informações desse questionário são sigilosas e de cunho acadêmico então, peço por favor, que use toda a sinceridade ao responder as perguntas.
 A validade desse questionário se encerra no dia 18/10/2019, então peço a gentileza de respondê-lo o quanto antes.
 Qualquer dúvida, entre em contato comigo através do telefone: (21) 97924-2320 ou do e-mail: taianasd@hotmail.com
 Obrigada pela sua participação!

Identificação					
Gênero	Masculino	Feminino			
Idade	Até 19 anos	entre 20 e 29 anos	entre 30 e 39 anos	entre 40 e 49 anos	acima de 50 anos
Escolaridade	1º grau incompleto	1º grau completo	2º grau incompleto	2º grau completo	3º grau incompleto
					3º grau completo
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a 10 anos	acima de 10 anos

Organização						
Satisfação com...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não se aplica
A empresa num modo geral						
Com o ambiente de trabalho (clima organizacional)						
Em trabalhar na empresa						
Responda as perguntas abaixo	Não sei	Até esse ano	Até ir para outro melhor	Até ser dispensado	Até me aposentar	Não se aplica
Por quanto tempo mais você pretende trabalhar na empresa?						

Condições de Trabalho						
Satisfação com...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não se aplica
Estabilidade no trabalho						
Horário de trabalho						
Sua remuneração (salário)						
Com os benefícios oferecidos pela empresa						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados a saúde						
Responda as perguntas abaixo	Nunca	Raramente	Às vezes	Com Frequência	Com Muita Frequência	Não se aplica
Você faz hora extra?						
Você é recompensado pelas horas extras efetuadas (através de remuneração ou banco de horas)?						
As pessoas se mostram felizes no trabalho?						
Com qual frequência ocorrem conflitos na organização?						
Você acredita que desentendimentos entre colaboradores interferem na produtividade?						

Benefícios	
Qual dos benefícios não obrigatórios abaixo você gostaria que a empresa implantasse? Escolha 3 (três) opções em ordem de prioridade (colocando 1 para o que mais deseja, 2 para o segundo que mais deseja e 3 para o último que mais deseja).	
Plano de saúde	
Plano odontológico	
Vale refeição	
Vale alimentação	
Auxílio creche	
Horário flexível	
Folga no dia do aniversário	
Curso de línguas para colaboradores / estagiários	
Bolsa de estudo na própria instituição para colaboradores / estagiários	
Cursos relacionados a minha área de formação	
Ginástica laboral e massagem	
Nenhum dos citados acima	

Local de trabalho, higiene, segurança, equipamentos e serviços						
Satisfação com...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não se aplica
Seu local de trabalho (higiene, limpeza, temperatura, instalação dos banheiros e uniforme)						
Máquinas e equipamentos para executar o seu trabalho com bom desempenho (sistemas)						
Condições de segurança do local						
Cozinha e refeitório						

Equidade de Tratamento						
Satisfação com...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não se aplica
Igualdade de tratamento na organização						

Cooperação						
Satisfação com...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não se aplica
A relação de trabalho com seus colegas						
A cooperação entre os empregados do seu setor						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

Desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não se aplica
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Integração (apresentação da empresa e dos colaboradores ao entrar na empresa)						
Treinamento e desenvolvimento						
Plano de carreira						

Níveis de motivação						
Motivação para...	Muito Desmotivado	Desmotivado	Pouco Motivado	Motivado	Muito Motivado	Não se aplica
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipe						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

Liderança						
Seu gestor direto...	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não se aplica
Aptidão da liderança para conduzir a organização						
Lidera através do exemplo						
Aceita críticas construtivas						
Aceita sugestões de melhoria						
Delega competências e responsabilidades						
Estimula a iniciativa das pessoas						
Encoraja a confiança mútua e o respeito						
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança						
Trata todos bem independente da posição/cargo que tem na empresa						
Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes						
Confiam no bom trabalho dos colaboradores sem precisar vigiá-los						
O apoio que você tem de seus superiores para resolver seus problemas técnicos no trabalho						

Anexo 2

Lista de gráficos complementares



Gráfico 1: Ambiente de trabalho

Fonte: Próprio autor (2019)

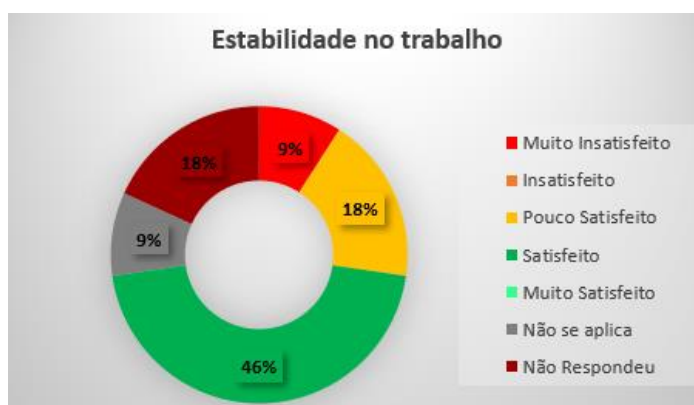


Gráfico 2: Estabilidade no trabalho

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 3: Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 4: Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados a saúde

Fonte: Próprio autor (2019)

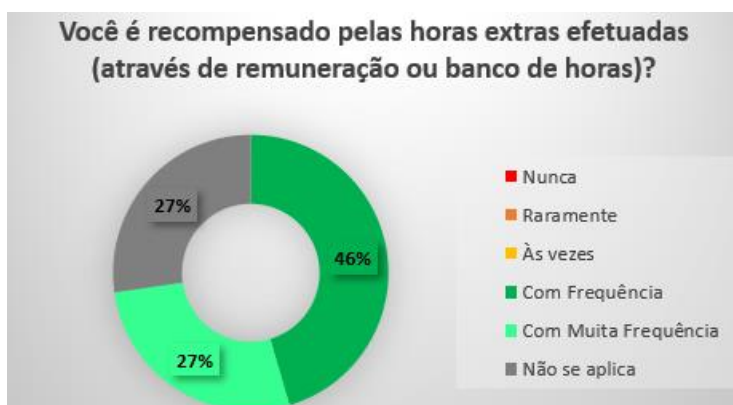


Gráfico 5: Você é recompensado pelas horas extras efetuadas (através de remuneração ou banco de horas)?

Fonte: Próprio autor (2019)

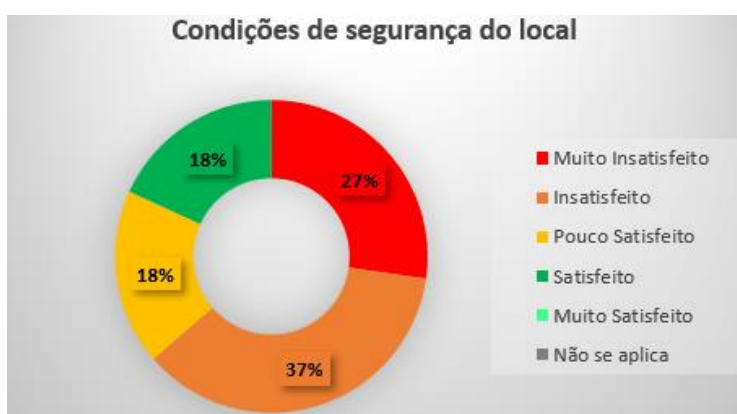


Gráfico 6: Condições de segurança do local

Fonte: Próprio autor (2019)

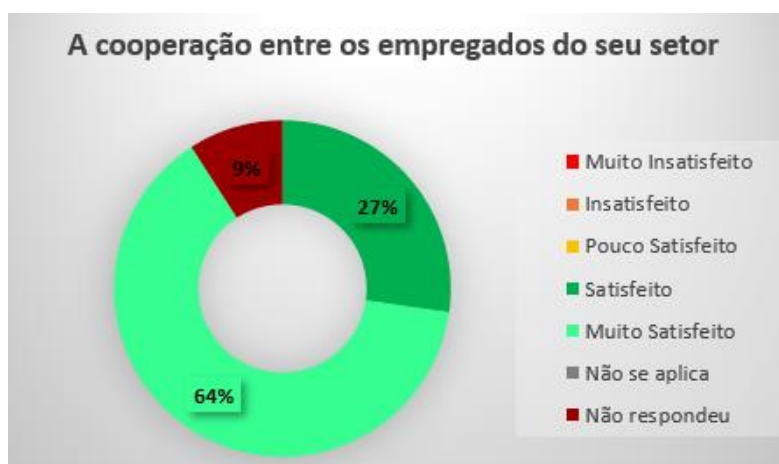


Gráfico 7: A cooperação entre os empregados do seu setor

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 8: Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 9: Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores

Fonte: Próprio autor (2019)

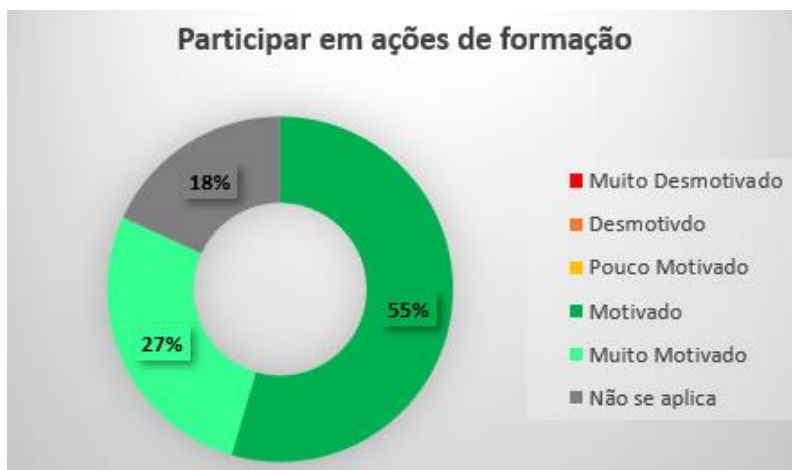


Gráfico 10: Participar em projetos de mudança na organização

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 11: Aceita críticas construtivas

Fonte: Próprio autor (2019)

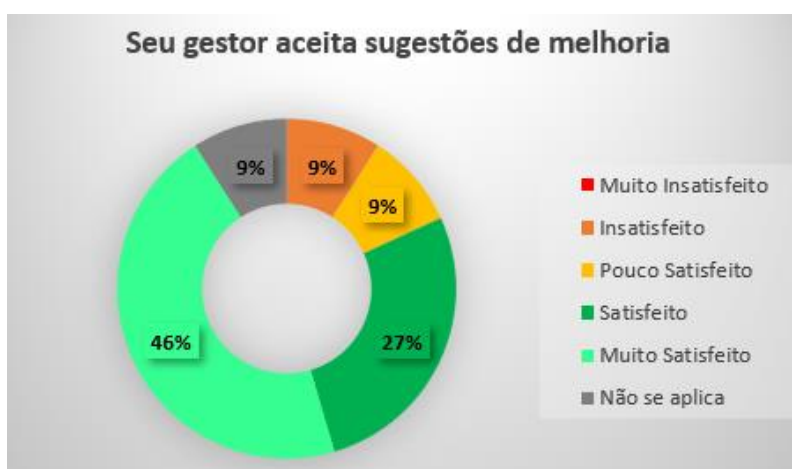


Gráfico 12: Aceita sugestões de melhoria

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 13: Delega competências e responsabilidades

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 14: Encoraja a confiança mútua e o respeito

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 15: Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança

Fonte: Próprio autor (2019)

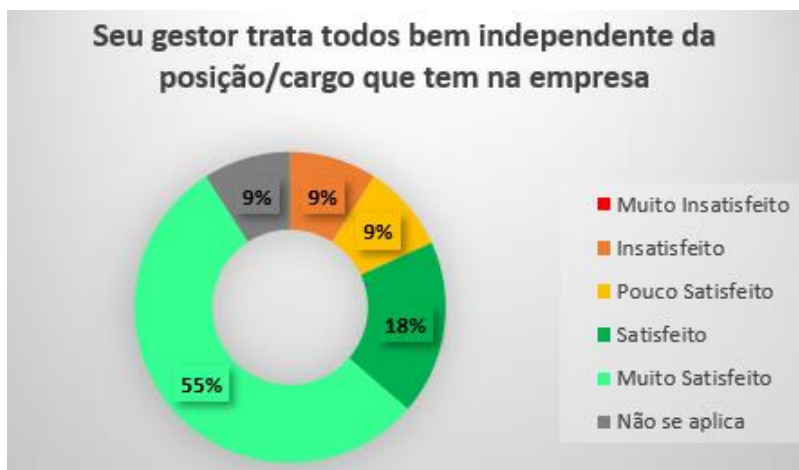


Gráfico 16: Trata todos bem independente da posição/cargo que tem na empresa

Fonte: Próprio autor (2019)



Gráfico 17: Confiam no bom trabalho dos colaboradores sem precisar vigiá-las

Fonte: Próprio autor (2019)