

Esdras da Silva Costa

*Mestrado em Administração
pela Universidade Municipal de
São Caetano do SUL - USCS e
Docente na Instituição de Ensino
Superior Faculdade de Mauá –
FAMA (Brasil)*

esdras-dasilva@bol.com.br

**Andressa de Castro
Moura**

*Pesquisadora da Instituição de
Ensino Superior Faculdade de
Mauá - FAMA (Brasil)*

andressapresley@gmail.com

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE SUCESSO
PARA A GESTÃO DE CARREIRA: O PAPEL
DO ADMINISTRADOR NA MELHORIA DAS
RELAÇÕES DE TRABALHO**

*MOTIVATION AS A SUCCESS FACTOR FOR CAREER
MANAGEMENT: THE ADMINISTRATOR'S ROLE IN THE
IMPROVEMENT OF LABOR RELATIONS*

*MOTIVACIÓN COMO FACTOR DE ÉXITO PARA LA GESTIÓN DE
CARRERA: EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA MEJORA DE
LAS RELACIONES DE TRABAJO*

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo levantar hipóteses acerca do papel do administrador de empresas, no que tange à gestão de recursos humanos quanto aos aspectos motivacionais em um contexto organizacional, tendo como base um estudo conceitual sobre as teorias já fundamentadas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, sendo delineada por uma abordagem qualitativa acerca da motivação dos docentes em uma Instituição de Ensino Técnico. Foi utilizado o instrumento de questionário para a captação da percepção dos profissionais e posteriormente realizado análises das respostas, a fim de, levantar hipóteses relacionadas com as compreensões sobre a motivação dos docentes sobre as ações realizadas pela instituição de ensino. Quanto a seus resultados, observam-se que a maior parte dos docentes que recebem, ou que já receberam algum tipo de treinamento possuem um maior grau de motivação, assim como, os docentes que formulam seus planos de aulas, e que trabalham desenvolvendo material didático institucional. Porém cabe a gestão desenvolver ações internas que estimulem as aspirações de seus colaboradores com melhorias perceptíveis quanto ao fator motivação.

Palavras-chave: Motivação; Relações de Trabalho; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The present work had the objective of raising hypotheses about the role of the business administrator, regarding the management of human resources as to the motivational aspects in an organizational context, based on a conceptual study on the theories already grounded. This is an exploratory research, being delineated by a qualitative approach and outlined on the motivation of teachers in a Technical Educational Institution. We used the questionnaire instrument for capturing the perceptions of professionals and later performed analysis of the responses in order to raise hypotheses related to insights into the motivation of teachers on the actions taken by the school. As for the results, it is observed that most of the teachers who receive or have received some kind of training have a higher degree of

Dados para contato:

*Esdras da Silva Costa
Faculdade de Mauá - FAMA.
R. Presidente Coutinho, 349 - Vila
Noemia, 09370-570, Mauá, SP,
Brasil.
URL da Homepage:
www.facmaua.edu.br/*

Recebido em: 30/07/2017
Aprovado em: 06/02/2018

DOI:
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i2.33816>

motivation, as well as teachers who formulate their lesson plans, and work developing courseware institutional. But it is up to management to develop internal actions that encourage the aspirations of its employees with noticeable improvements as the motivation factor.

Keywords: Motivation; People Management; Labor Relations.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo por objetivo levantar hipótesis acerca del papel del administrador de empresas, en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos en cuanto a los aspectos motivacionales en un contexto organizacional, teniendo como base un estudio conceptual sobre las teorías ya fundamentadas. Se trata de una investigación exploratoria, siendo delineada por un abordaje cualitativo acerca de la motivación de los docentes en una Institución de Enseñanza Técnica. Se utilizó el instrumento de cuestionario para la captación de la percepción de los profesionales y posteriormente realizado análisis de las respuestas, a fin de, plantear hipótesis relacionadas con las comprensiones sobre la motivación de los docentes sobre las acciones realizadas por la institución de enseñanza. En cuanto a sus resultados, se observa que la mayor parte de los docentes que reciben, o que ya recibieron algún tipo de entrenamiento poseen un mayor grado de motivación, así como, los docentes que formulan sus planes de clases, y que trabajan desarrollando material didáctico institucional. Pero cabe la gestión desarrollar acciones internas que estimulen las aspiraciones de sus colaboradores con mejoras perceptibles en cuanto al factor motivación.

Palabras clave: Motivación; Relaciones de trabajo; Gestión de personas.

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos possui diversas atribuições dentro de uma organização. Grandes corporações subdividem seus setores em diversos departamentos, a fim de, aperfeiçoarem sua atuação. Torna-se impossível descrever sobre Recursos Humanos (R.H.) sem mencionar a evolução da própria administração enquanto ciência aplicada.

Atualmente a “Era da Informação” trouxe consigo uma gama de conceitos, incluindo a administração em um campo de observações sistemáticas, observando princípios de ética nos negócios, responsabilidade social e ambiental, sustentabilidade, produtividade e motivação. Tendo esse em

exposto, a Gestão de Recursos Humanos deve buscar interatividade e comunicação, com o objetivo de reter talentos, compartilhar experiências e buscar motivação contínua.

Diante disso, qual o papel do administrador moderno? Qual seriam as decisões a tomar em relação à administração (gestão) para que o desempenho do fator humano seja cada vez mais produtivo com retornos à organização? Como melhorar as relações com os profissionais? Para tanto, o presente artigo possui como objetivo criar hipóteses acerca da motivação no âmbito de trabalho. Como esta motivação pode ser percebida pelos profissionais e como ser formulada de forma correta pela gestão, ou seja, buscar caminhos e alternativas que possam contribuir para que o administrador consiga o melhor rendimento de seus profissionais.

Como uma breve descrição dos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de cunho exploratória, a fim de, explorar hipóteses acerca do fator motivação em um ambiente acadêmico, com a pesquisa sendo realizada em uma instituição de ensino técnico com a participação do seu corpo docente frente à obtenção das respostas.

Esse artigo está estruturado sob a seguinte ótica, acompanhado da introdução que lhe segue na primeira parte. Posteriormente apresenta a sua fundamentação teórica com conceitos referentes às relações humanas e gestão de pessoas. O terceiro tópico aborda os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados e posteriormente análise. Por fim, apresenta suas considerações finais com a construção de hipóteses formuladas diante das observações e análise dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste trabalho buscou trazer um breve relato da teoria do Desenvolvimento Organizacional dando início a área de Recursos Humanos, sendo apresentada nos estudos de Ulrich (1998), Milkovich e Boudreau (2000) e Chiavenato (2009; 2012). Também estão expostas as contribuições teóricas de Bergamini (1997), Araujo e Garcia (2009), e Fiorelli (2013), quando relacionados ao fator motivação no contexto da gestão de pessoas.

2.1 Teoria do Desenvolvimento Organizacional e a Administração de Recursos Humanos

O movimento caracterizado como Desenvolvimento Organizacional – DO surgiu na década de 1960 a partir da teoria comportamental, estando relacionado ao contexto das empresas e ao seu desenvolvimento. As principais ideias dessa corrente teórica podem ser conceituadas quanto à sua cultura organizacional, clima organizacional, mudança e desenvolvimento.

Chiavenato (2012), nomeia de cultura organizacional o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Considerando que cada organização tem sua própria cultura, em cada uma delas, as normas informais e não escritas direcionam as ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Por clima organizacional, Chiavenato (2012) define como sendo o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização, podendo ser saudável ou doentia, quente ou fria, satisfatória ou insatisfatória, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima envolve fatores tais como tipo de organização, tecnologia utilizada, metas operacionais, regulamentos internos, além de fatores sociais como comportamento e atitudes sendo encorajadas pela organização, estando relacionado diretamente a escola de administração de recursos humanos.

Dessa forma, para melhor compreender a Escola Humanista e suas principais teorias, torna-se necessário de entender a evolução da área de Recursos Humanos. A Administração de Recursos Humanos – ARH tem evoluído com o passar do tempo, graças à evolução da própria administração enquanto ciência humana aplicada.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), entende-se como ARH uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, visando a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. Pode-se notar com esta afirmação que a ARH só pode ser efetivamente eficaz se contribuir para o desenvolvimento tanto dos profissionais, quanto da organização em si.

Para Chiavenato (2009), administrar é tão somente fazer com que as coisas sejam feitas da melhor maneira possível, utilizando-se de recursos e competências disponíveis a fim de atingir os objetivos da empresa. Nesta concepção, conclui-se que tais recursos podem ser os humanos e materiais, os quais a empresa tem ao seu dispor. Desta forma, a área de RH tem como missão conhecer os talentos que a empresa detém, motivando-os e investindo neles para que consiga desempenhar suas atividades no mercado com maior vantagem competitiva, começando assim, pelas pessoas.

Muito se tem falado nas últimas décadas sobre sua importância da ARH e seu papel estratégico dentro das organizações já que é por trás desta área que as empresas identificam seus talentos em potencial, sendo este o seu principal diferencial no mercado. No passado, influenciados pelas teorias clássicas e neoclássicas, os administradores davam muito mais ênfase ao processo para a realização das tarefas, aos valores organizacionais e à organização em si, deixando de lado, ou considerando as pessoas como parte do maquinário da empresa, por assim dizer. Chiavenato (2009) destaca que os executivos sabem que além de competitividade, as pessoas impulsionam as organizações dotando-a de inteligência, talento e proporcionam experiências de aprendizado, de fato

atuando como diferencial. Elas fazem o negócio acontecer, mesmo em face de sua complexidade e diferenças, pois são dotadas de personalidade, origens diversas, experiências, desejos, potenciais, talentos etc.

É bem certo que, ainda haja dificuldade mútua nas relações entre empresas e profissionais, dado ao caráter conflituoso desta interação. Desse modo, a área de Psicologia contribui positivamente para questões que envolvem assuntos ligados às pessoas em seu ambiente de trabalho, dando aos administradores uma visão mais ampla sobre como melhorar esta relação, inclusive entre estes indivíduos e equipamentos e sistemas (FIORELLI, 2013).

A ARH deve ampliar sua visão a fim de garantir às organizações a continuidade e sustentabilidade dos negócios, entendendo a relação custo versus benefício por profissional. Em outras palavras, a ARH deve pensar e agir estrategicamente (ULRICH, 1998), entendendo as diferenças relacionadas ao custos de pessoal e investimentos em pessoas.

2.1.1 Objetivos da Administração de Recursos Humanos

Há de se considerar que os conceitos abrangidos pela área de ARH recaem basicamente sobre as pessoas, suas necessidades, limitações e capacidades. Chiavenato (2009) enfatiza que as organizações são representadas por pessoas e as pessoas participam delas com fins de atingir seus objetivos e suas missões. Em contrapartida, as pessoas também possuem seus interesses particulares e precisam das organizações para que estes aconteçam.

A gestão de pessoas moderna vai regular e criar diretrizes organizacionais, para que não ocorram excessos contra os profissionais, cumpra-se seu papel legal perante as pessoas que lhes prestem serviços, bem como é o departamento que busca melhorias em prol delas, tanto na implantação de benefícios quanto de programas de bonificação ou plano de carreira e até mesmo programas motivacionais. Há de se chegar a um ponto de equilíbrio entre os objetivos da organização e o que levam as pessoas a colaborar com ela (CHIAVENATO, 2009).

A ARH deve atuar em conjunto com as diversas áreas que compõe a organização. Com a alta direção molda a cultura da empresa e melhora sua forma de gestão. Junto à área comercial, é apta a rever os métodos de exigência no atingimento de metas, estabelecendo os limites para tal. Com a área financeira e contábil, pode fazer os estudos cabíveis à análise de custos de pessoal bem como na redução deles, quando em vias de reestruturação da empresa. Com base no conteúdo exposto, cabe ao administrador o dever formular estratégias, a fim de, motivar os profissionais que compõe o quadro de colaboradores da organização, fazendo com que as ações desempenhadas no contexto empresarial se transformem em comportamento (FIORELLI, 2013).

De acordo com Ulrich (1998) a gestão de pessoas deverá adaptar-se aos novos cenários que estão sendo criados a fim de possibilitar às empresas maior efetividade nas relações de trabalho, além de garantir maior competitividade às organizações. O Quadro 1 apresenta antigos mitos que norteiam a área de Recursos Humanos em um contexto empresarial.

Quadro 1: Antigos Mitos e Novas Realidades do RH

Antigos Mitos	Novas Realidades
As pessoas ingressam na área de RH por gostarem de pessoas	Os departamentos de RH não se destinam a fornecer terapia empresarial ou a ser retiros sociais ou de saúde e felicidade. Os profissionais de RH devem criar as práticas que tornem os funcionários mais competitivos, e não mais satisfeitos.
Qualquer um pode ser da área	As atividades de RH baseiam-se em teoria e pesquisa. Os profissionais de RH precisam dominar tanto a teoria quanto a prática.
O RH lida com o lado maleável de uma empresa, e, portanto, não é responsável	O impacto das práticas de RH sobre os resultados empresariais podem e devem ser mensurados. Os profissionais de RH precisam aprender como traduzir seu trabalho em desempenho financeiro.
O RH se concentra em custos, que precisam ser controlados.	As práticas de RH precisam criar valor pelo incremento do capital intelectual da empresa. Os profissionais de RH precisam adicionar valor e não reduzir custos.
A missão do RH deve ser a de polícia política e patrulha da saúde e felicidade.	Não cabe à função de RH obediência, e sim aos gerentes. As práticas de RH não existem para fazer os funcionários felizes, mas para ajudá-los a se envolverem. Os profissionais de RH devem ajudar os gerentes a envolver os funcionários e a administrar políticas.
O RH está cheio de modismos	As práticas de RH evoluíram com o tempo. Os profissionais de RH precisam encarar seu trabalho corrente como parte de uma cadeia evolutiva e explicá-lo com menor jargão e mais autoridade.
O RH é ocupado por pessoas simpáticas	Às vezes, as práticas de RH devem forçar debates vigorosos. Os profissionais de RH devem ser provocadores e desafiadores e, ao mesmo tempo, encorajadores.
RH é função de RH	O trabalho de RH é tão importante aos gerentes de linha quanto o são as finanças, a estratégia e outros domínios empresariais. Os profissionais de RH devem se unir aos gerentes no desbravamento de questões de RH.

Fonte: Ulrich (1998, p. 35).

Sob a óptica de Ulrich (1998), o papel da ARH não é meramente o de promover felicidade individual aos profissionais de uma organização. A preocupação da ARH pode ser compreendida em

conduzir as pessoas na direção em que irão levar a empresa a alcançar seus objetivos, entre outras formas, promovendo a motivação e o engajamento das pessoas.

2.1.2 Motivação como fator de sucesso

Araujo e Garcia (2009) destacam que motivação pode ser interpretada como uma energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano. Já Fiorelli (2013) traça um paralelo entre a atitude e o comportamento. Bergamini (1997) já aponta o estudo da motivação como algo complexo, já que para cada pessoa que realiza uma determinada atividade, há um significado intrínseco, ou seja, cada indivíduo possui características próprias e tem em si traços de personalidade, predisposições emocionais e atitudes diferentes, não realizando as mesmas coisas pelas mesmas razões que os outros.

Nesse contexto, o fator motivação de acordo com Robbins e Sobral (2010), torna-se o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. Isto é, a intensidade por si só não se torna fator determinante para se levar a resultados favoráveis de desempenho profissional a menos que canalizada numa direção favorável à organização. Além disso, leva-se em consideração quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço para atingir este objetivo.

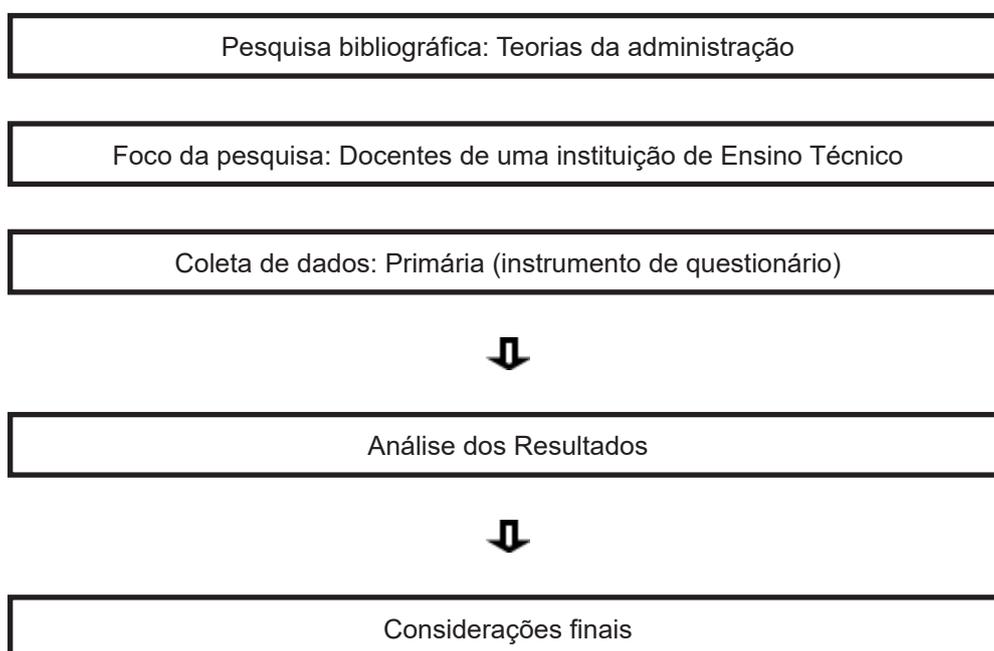
De acordo com Minicucci (1995) a motivação vem da ação de mover. O indivíduo age em direção a algo para responder algumas questões intrínsecas, a saber: por que você escolheu aquilo para si? ou por que preferiu aquele local? ou mesmo por que continua no local fazendo a mesma coisa depois de tanto tempo? Estas e outras questões ajudam a entender as direções que os indivíduos tomam. Também estão envolvidos na dinâmica de motivação a análise de fatores externos e internos dos indivíduos tais como a personalidade, experiências vividas, anseios, receios, sonhos, etc.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi delineada sob uma perspectiva exploratória com abordagem qualitativa, a fim de levantar possíveis hipóteses acerca das motivações dos docentes de uma instituição de ensino técnico. Para Pereira (2010) as pesquisas de cunho exploratórias podem proporcionar um maior nível de compreensão sobre o objeto de estudo. Sob as perspectivas de Gil (2010) a pesquisa exploratória traz uma maior familiaridade sobre o tema estudado, esclarecendo conceitos preliminares com o apoio de levantamentos bibliográficos. Quanto à abordagem qualitativa fica caracterizada em apresentar dados dos quais não podem ser quantificados estatisticamente, mas que requerem de tratamento e interpretação (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa foi realizada com o uso da técnica de questionário estruturado, aplicado a 16 docentes de uma instituição de ensino técnico. Dessa forma, o questionário pode ser definido como uma importante técnica de pesquisa. Seu uso garante o anonimato dos respondentes e não expõe os pesquisados às influências externas de opiniões. O uso da técnica de questionário possui compreender vários objetivos, dentre eles: opiniões, sentimentos, interesses, expectativas etc. (GIL, 1989). A Figura 1 apresenta o modelo teórico de pesquisa, com sua organização metodológica e suas respectivas fases.

Figura 1: Modelo Teórico de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O modelo teórico de pesquisa apresentado foi formulado tendo como base o levantamento de bibliografias referentes aos aspectos de teorias administrativas com sua fundamentação sendo norteada a partir das correntes teóricas de Desenvolvimento Organizacional e da Administração de Recursos Humanos. O foco da pesquisa foi destinado ao corpo docente de uma instituição de ensino técnico por meio de uma coleta de dados primários (instrumento de questionário) sendo aplicado a um total de 16 docentes. Posteriormente foram feitas as análises dos resultados e por fim apresentadas as considerações finais.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados da pesquisa realizada entre os docentes da instituição em questão, obtiveram-se algumas informações relevantes que podem nortear a análise desse trabalho. Primeiramente foi questionado em que cursos os profissionais ministram aulas. O resultado foi o seguinte: 25% ministram aula no curso de Enfermagem, 18,75% no curso de Administração, 18,75% no curso de Radiologia Médica, 12,5% ministram aulas tanto no curso de Administração quanto no de Recursos Humanos, 12,5% ministram aulas no curso de Segurança do Trabalho, 6,25% ministram aulas tanto no curso de Administração quanto no curso de Segurança do Trabalho. Por fim, apenas 6,25% ministram aulas no curso de Recursos Humanos.

Posteriormente a pesquisa procurou saber qual o grau de instrução do corpo docente, chegando ao resultado de 94% dos professores com pós-graduação (entre lato-sensu e MBA). Dos pós-graduados, diversos foram os cursos de formação indicados. Dentre as especialidades docência do ensino superior e logística apresentaram 13,33% das respostas obtidas, os cursos de Finanças, Gestão Empresarial, Gestão Escolar, Radioterapia, U.T.I e Gestão de Enfermagem tiveram 6,67% (praticamente uma especialidade para cada profissional pesquisado).

Quanto à visão dos profissionais acerca da instituição ofertar algum tipo de treinamento para os docentes os dados estão expostos em: para 62% dos respondentes a instituição não oferece nenhum treinamento e para os 38% restantes, a instituição oferece alguns cursos. Os que responderam sim para esta questão, sendo dois profissionais do curso de Enfermagem (50% dos que ministram este curso), indicaram que há o treinamento de Segurança do Paciente, já os outros dois docentes do curso de Enfermagem, um informa que há treinamento à distância (online) e o outro não especificou que curso se trata. Um professor do curso de Segurança do Trabalho indica o curso de Capacitação de Docente e um dos professores do curso de Radiologia também respondeu sim para a questão, porém não informou o tipo de treinamento.

Quando questionados sobre as oportunidades de crescimento na instituição, houve um resultado simétrico, de 50% para sim e 50% para não. Logo, os professores estão divididos neste quesito, com a metade deles acreditando que a instituição oferece oportunidades de crescimento e a outra não tendo a mesma visão.

Também foi questionado se os docentes consideram ter autonomia para a formulação de suas aulas, planos de aulas e material didático. Observou-se que poderiam marcar mais de uma opção caso julgassem necessário, dessa forma, 13% dos entrevistados indicaram que tem autonomia para formular seus planos de aula e aulas. Já para 87% dos docentes que responderam a questão, indicaram ter autonomia para formular seus planos de aula e as aulas em si, mas também observaram que

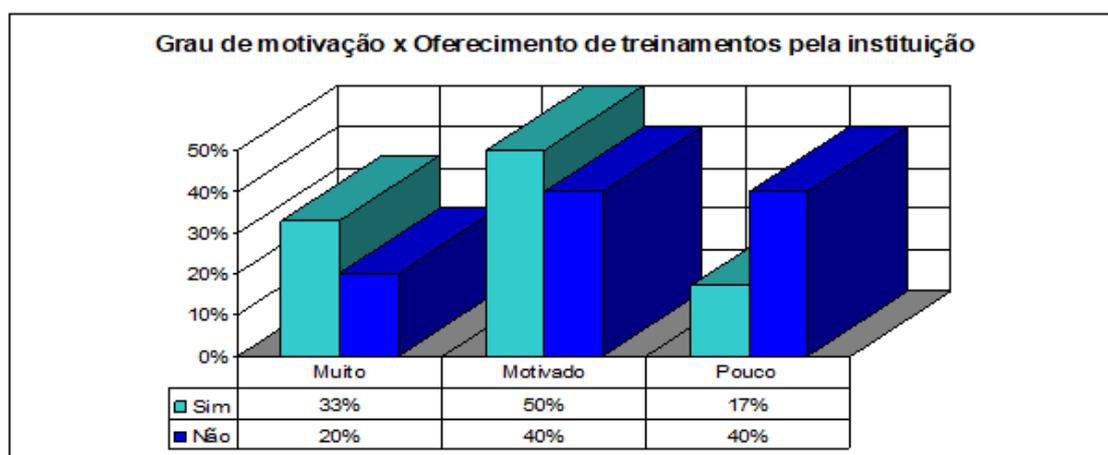
a instituição já possui material didático próprio e existe a possibilidade de reformulação do material por parte do corpo docente. As demais alternativas não foram marcadas, ou seja, nenhum dos docentes julga não ter autonomia para formular suas aulas nem reformular o material didático oferecido pela instituição.

Por fim, foi questionado acerca do grau de motivação desses docentes, onde deveriam indicar se consideram muito motivados, motivados, pouco motivados ou desmotivados. Entre os respondentes, 25% consideram-se muito motivado, 44% considera-se motivado e 31% optaram pela opção desmotivados.

Foram feitas análises separadas relacionando fatores como autonomia, oportunidades de crescimento, oferecimento de cursos pela instituição e por fim em quais cursos os docentes apresentam maior ou menor grau de motivação. Tentando entender quais seriam os fatores mais importantes a serem trabalhados pela gestão de pessoas, pode-se fazer análises específicas de investimento em áreas que carecem de maior cuidado. Dessa forma, oferecendo a esses profissionais, dentro das condições da instituição, um grau maior de satisfação para que a organização consiga se fortalecer no mercado com uma equipe de docentes motivada e melhor treinada, estimulada no rumo de melhorias contínuas para a organização.

No que tange aos treinamentos oferecidos pela instituição a maior parte dos docentes que responderam que a escola oferece aos seus profissionais treinamento são docentes que ministram aula nos cursos de Enfermagem e Radiologia (83%). Os 17% são representados pelo docente do curso de Segurança do Trabalho. O Gráfico 1 apresenta o grau de motivação e sua relação com o oferecimento de cursos e treinamentos para os docentes da instituição.

Gráfico 1: Grau de motivação x Oferecimento de treinamentos pela instituição

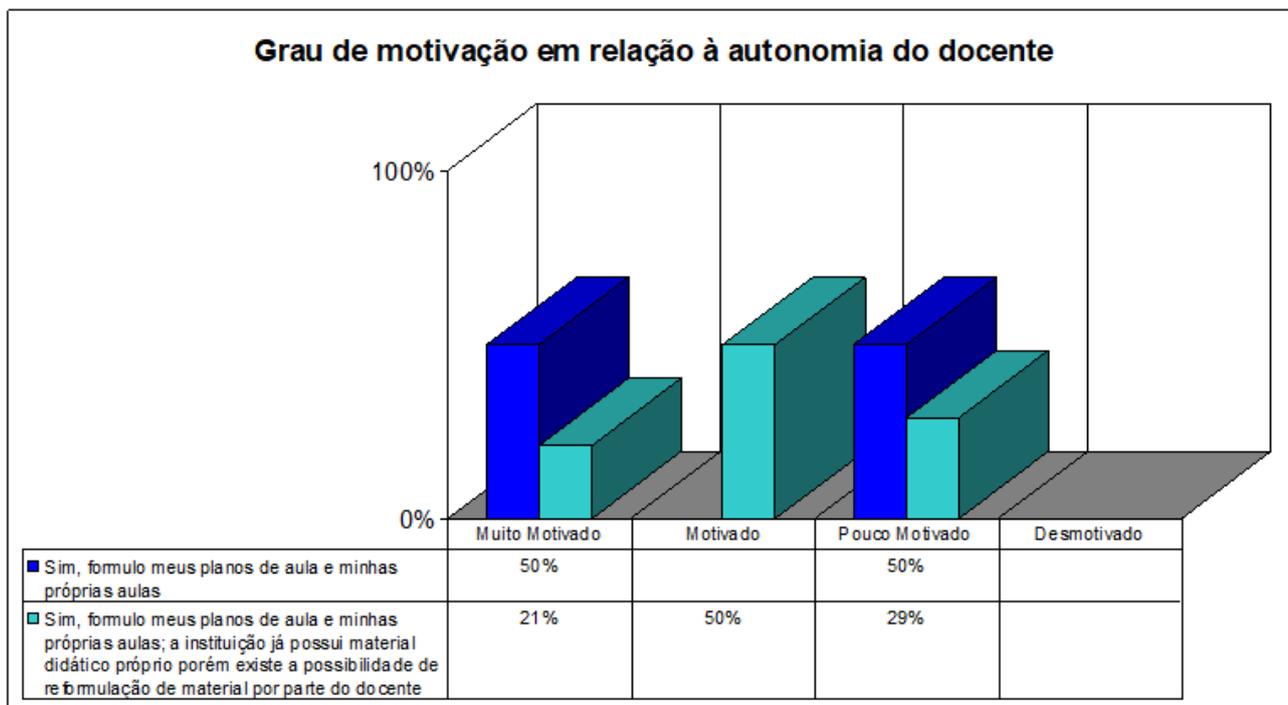


Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Dos seis docentes que indicaram que há cursos oferecidos pela instituição (representados pela cor verde), 33% se consideram muito motivados, 50% estão motivados e 17% estão pouco motivados. Já dos que responderam não à questão (em azul), 20% dos docentes considera-se muito motivado, 40% considera-se motivado e 40% consideram-se pouco motivado. Nota-se que para os que são elegíveis aos treinamentos oferecidos pela instituição o grau de motivação é maior e os de pouca motivação estão em menor índice ao passo que os que não recebem treinamento mostram percentuais abaixo de motivação e muito maiores nos que se consideram pouco motivados em relação aos que recebem treinamento.

Algo que pode ser importante na compreensão dos dados extraídos é o fator autonomia. No caso dos docentes de uma instituição de ensino a autonomia pode ser um fator de sucesso, tanto no grau de motivação quanto na qualidade das aulas ministradas, uma vez que, os materiais didáticos possam limitar o conteúdo que deveria ser transmitido pelo professor. Sendo assim, o Gráfico 2 apresenta o grau de motivação entre os docentes que formulam as próprias aulas e os que além de formular as próprias aulas, ainda possuem autonomia para reformular o material didático ofertado pela instituição.

Gráfico 2: Grau de motivação em relação à autonomia do docente

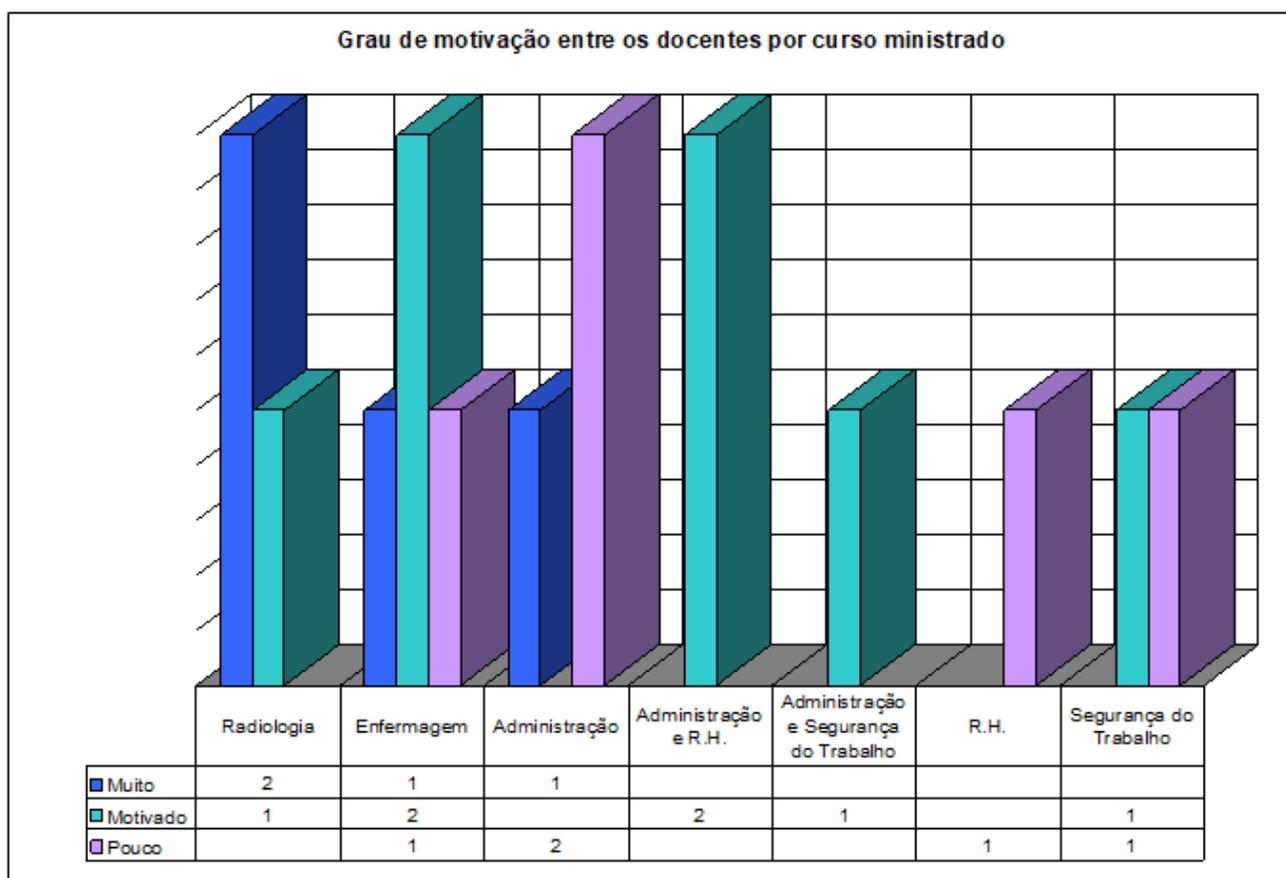


Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Entre os dois docentes que indicaram formular suas próprias aulas e planos de aulas um considerou-se muito motivado, o outro pouco motivado. Já no caso dos docentes que formulam suas próprias aulas e trabalham com o material didático da instituição, tendo autonomia para reformular se julgarem necessário, três docentes (21%) se consideram muito motivados, sete docentes (50%) julgaram estar motivados e quatro docentes (29%) se sentem pouco motivados.

Outra análise acerca do grau de motivação foi realizada em relação às oportunidades de crescimento observada pelos docentes da instituição. Sendo os resultados os seguintes, 50% estão muito motivados com possibilidades de crescimento, 37,5% estão motivados com possibilidades de crescimento e 12,5% estão pouco motivados, apesar de observar na instituição possibilidade de crescimento futuro. Já para os docentes que não observam oportunidades de crescimento futuro na instituição, nenhum se mostrou motivado. Quanto ao nível de motivação por curso ministrado, os dados são apresentados de acordo com o Gráfico 3.

Gráfico 3: Grau de motivação entre os docentes por curso ministrado



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Analisando os dados extraídos, pode-se notar que nos cursos na área da saúde (Enfermagem e Radiologia Médica) somados, os níveis maiores de motivação estão mais concentrados, com 3 docentes muito motivados, apenas 1 docente do curso de administração indicou estar muito motivados. Entre os que se sentem motivados, também há um bom resultado nos cursos voltados à área da saúde, sendo 1 docente do curso de Radiologia Médica e 2 do curso de Enfermagem. Também na categoria dos que se encontram motivados há 2 docentes que ministram aula tanto no curso de Administração quanto no de Recursos Humanos e 1 docente que ministra aula no curso de Administração e Segurança do Trabalho, além de 1 docente que ministra aulas exclusivamente no curso de Segurança do Trabalho. Entre os pouco motivados, 1 representa o curso de Enfermagem, 2 de Administração, 1 de Recursos Humanos e 1 docente da Segurança do Trabalho. Percebe-se o índice de pouca motivação entre os docentes de cursos das ciências humanas (Administração, RH e Segurança do Trabalho).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais desse estudo podem contribuir para a formulação de hipóteses acerca do fator motivação em um âmbito de trabalho, sendo aqui representado por uma instituição de ensino técnico quanto aos fatores de motivação de seu corpo docente e as futuras ações da gestão acerca de introduzir melhorias relacionadas aos resultados da presente pesquisa. De acordo com as análises pôde-se comprovar que a maior parte dos docentes que recebem ou que já receberam algum tipo de treinamento são profissionais das áreas da saúde (Enfermagem e Radiologia Médica). Os docentes dos outros cursos (Administração, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho) não indicaram haver treinamentos específicos para as suas áreas de atuação. Esse fator deverá ser abordado pela gestão de pessoas, a fim de, aumentar os índices de satisfação no trabalho, além de uma provável retenção de talentos.

Nota-se que entre os que optam por utilizar-se do material didático oferecido pela instituição, podendo inclusive reformular se necessário, apresentam números pouco mais dispersos do que no caso dos que apenas formulam as próprias aulas e planos de aulas. Dos docentes que assinalaram essas duas alternativas, 21% consideram-se muito motivados, 50% encontram-se motivados e 29% pouco motivados. No que diz respeito às oportunidades de crescimento, pode-se observar uma tendência de maior motivação nos docentes que observam este fator dentro da instituição. Para 50% dos que observam possibilidade de crescimento se encontram muito motivados, enquanto que 37,5% deles estão motivados e apenas 12,5% estão pouco motivados. Em relação ao fator crescimento profissional dentro da instituição, a gestão de pessoas deve atentar-se não só às questões salariais e fazer um estudo mais detalhado, a fim de, detectar quais as expectativas de carreira

desses profissionais. A implantação de um plano de cargos e salários bem estruturado pode ser um caminho para aumentar os níveis de motivação e engajamento dos docentes que atualmente estão abaixo do esperado.

Bergamini (1997) apresenta que cada pessoa traz dentro de si mesma seus próprios potenciais motivacionais, sendo estas as suas necessidades, pulsões e desejos. A forma como estes anseios serão atendidos é que determina maiores ou menores níveis de satisfação. Dessa forma, as empresas podem criar oportunidades para que as motivações de seus profissionais apareçam, e dessa forma, que consiga extrair os melhores resultados.

Algumas limitações dessa pesquisa podem ser expostas como: não abordar políticas salariais dentro da instituição, e também, não se entrou no mérito de quais treinamentos seriam mais adequados para os docentes dos cursos voltados à Administração, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho, lembrando-se que nenhum profissional apontou receber treinamento pela instituição, onde há caracterizado uma maior incidência de menor grau de motivação.

O fator motivação requer de constantes avaliações acerca de suas práticas motivacionais. O presente artigo evidenciou as necessidades de motivação frente ao corpo docente de uma instituição de ensino técnico, fatores como aspirações futuras, liberdade na forma de condução de seus trabalhos e treinamentos podem ser observados como pouco promissores diante do grau de motivação. Dessa forma, a gestão de pessoas deve buscar novas alternativas de motivação para com seus colaboradores, a fim de, proporcionar uma busca contínua de qualidade por parte de seu corpo docente e incentivar suas aspirações profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. *Princípios da administração: o essencial em administração*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

FIORELLI, J. O. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, A. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, J. M. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.