

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

JULIO CESAR DO NASCIMENTO E SOUZA  
VITOR DA SILVA ARAUJO

**INCENTIVO À EDUCAÇÃO COMO FERRAMENTA DE  
MOTIVAÇÃO PARA OS COLABORADORES**

RECIFE  
2023

JULIO CESAR DO NASCIMENTO E SOUZA  
VITOR DA SILVA ARAUJO

# **INCENTIVO À EDUCAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO PARA OS COLABORADORES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Professor Orientador: Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE  
2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S719i Souza, Julio Cesar do Nascimento e.  
Incentivo à educação como ferramenta de motivação para os  
colaboradores / Julio Cesar do Nascimento e Souza; Vitor da Silva Araujo. -  
Recife: O Autor, 2023.  
20 p.

Orientador(a): Esp. Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro - UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2023.

Inclui Referências.

1. Incentivo à educação. 2. Motivação. 3. Educação. I. Araujo, Vitor  
da Silva. II. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho a todos os envolvidos*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos envolvidos que me incentivaram e estimularam, incondicionalmente, para que esse trabalho fosse produzido, à meu orientador Emanuel Xavier (peça chave e pontual) por me guiar nesse processo de aprendizagem.

Julio Cesar do Nascimento e Souza

Primeiramente, agradeço a Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida. Agradeço ao meu orientador Emanuel Lima, por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa. A todos os meus professores do curso de Gestão de Recursos Humanos da Universidade UNIBRA pela excelência da qualidade técnica de cada um. A minha mãe que sempre esteve ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória.

Vitor da Silva Araujo

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos  
nós ignoramos alguma coisa. Por isso  
aprendemos sempre.”*

*(Paulo Freire)*

## **RESUMO**

O atual artigo discute o incentivo à educação no âmbito empresarial como forma de motivação para os colaboradores. O artigo está construído da seguinte maneira: um breve histórico sobre motivação, seus objetivos e teorias; gestão de pessoas e sua importância no processo educacional. Autorrealização e o desenvolvimento da carreira profissional e Educação continuada, onde analisamos a situação e expomos nossos argumentos de como seria importante às empresas incentivarem a educação no Brasil.

**Palavras-chave:** Incentivo à educação. Motivação. Educação.

## **ABSTRACT**

The current article discusses the incentive to education in the business scope as a way of motivating employees. The article is built as follows: a brief history of motivation, its objectives and theories; people management and its importance in the educational process. Self-fulfillment and professional career development and Continuing Education, where we analyze the situation and expose our arguments on how important it would be for companies to encourage education in Brazil.

**Keywords:** Incentive to education. Motivation. Education.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	10
<b>3 RESULTADOS</b> .....	11
<b>3.1 MOTIVAÇÃO</b> .....	11
3.1.1 Principais teorias motivacionais.....	11
3.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	12
3.1.3 Teoria de ERC de Alderfer .....	15
3.1.4 Teoria X e Y de McGregor.....	16
3.1.5 Teoria das Expectativas de Vroom .....	18
<b>3.2 GESTÃO DE PESSOAS E SUA IMPORTÂNCIA NO PROCESSO EDUCACIONAL</b> .....	20
3.2.1 Gestão de Pessoas .....	20
3.2.2 Gestão de Pessoas em Instituições Educacionais .....	21
3.2.3 A importância do Trabalho Coletivo para o Alcance dos Resultados Educacionais .....	22
<b>3.3 EDUCAÇÃO CONTINUADA</b> .....	23
<b>3.4 AUTO REALIZAÇÃO</b> .....	25
3.4.1 Origem da Qualidade de Vida no Trabalho .....	26
3.4.2 Auto Realização Como Fator Motivacional.....	26
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	27
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	29

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como objetivo expor a importância do suporte das organizações aos colaboradores, tratando-se de educação para melhor desenvolver seus funcionários, bem como fazer com que as pessoas não vejam o espaço de trabalho apenas como fonte de renda, mas sim como um ambiente de crescimento pessoal. Atualmente, considera-se a educação o fator primordial para o desempenho da vida pessoal e profissional do indivíduo, além de auxiliar de forma edificada no caráter, na opinião e no raciocínio. É por isso, que ao passar dos anos discute-se a importância de usar a educação como mecanismo motivacional dentro do âmbito corporativo, a fim de moldar líderes e colaboradores para o futuro.

O incentivo à educação dentro das empresas como ferramenta motivacional aos colaboradores é importante, pois é um fator capaz de abrir inúmeras portas no âmbito pessoal e profissional, modificando a trajetória de pessoas e corporações em seu desenvolvimento. No entanto, de acordo com a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) há um grande desafio, que vem inibido outras tantas organizações a adotarem esse processo em negociações. A principal delas é a falta de visão dos empregadores que apenas enxergam o incentivo à educação como um gasto desnecessário, levando a interrupção de processos educacionais e deixando a qualificação em segundo plano tendo em vista que as demandas da instituição sejam priorizadas.

Por tanto, a execução do projeto contribui para a implementação de ferramentas que ajudam as empresas a incentivar os associados à educação continuada, possibilitando um cenário de desenvolvimento, evolução acadêmica e profissional, proporcionando como forma de estímulo e auto realização pessoal, trazendo resultados que beneficiam também as organizações.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada com suporte em materiais já desenvolvidos. Conteúdo absorvido por meio de leituras através de livros, pesquisas científicas e artigos diversos, onde foi feita uma interpretação minuciosa, e assim começou uma compreensão da leitura. Sobre a pesquisa, diversas etapas foram realizadas, dando início na formação do problema, acrescentando também a apresentação e discussão da resolução da problemática. Para a formação deste artigo, foram feitas várias pesquisas através de bancos de

dados como Google Acadêmico, Scielo, Academia.Edu, artigos através do site da ABRH e livros com temas voltados à educação no meio corporativo. Desde já, o artigo tem como base analisar processos de aprendizagem defasados, estudado formas de potencializar o entendimento do indivíduo no âmbito educacional, para benefício mútuo entre organização e associado.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 Motivação**

Entende-se a motivação como uma força interior que age e se modifica de forma constante ao decorrer do tempo, com influência externas, que provocam sensações e incentivos internos, ou seja, motivação é um estímulo que o indivíduo tem para fazer algo. A origem da palavra „motivação“ indica, por si só, o significado que possui: Motivo para uma ação. De acordo com Maximiniano, 2004, o termo motivação é derivado do latim *motivus*, movere que quer dizer mover. Seu verdadeiro sentido baseia-se no método no qual o comportamento é incitado, encorajado ou revigorado.

Partindo desse princípio, é possível entender que para que as pessoas estejam mais motivadas e engajadas nos processos das organizações é necessário desenvolver métodos para gerar incentivo aos colaboradores, pois de acordo com BERGAMINI (1997), um indivíduo não tem o poder de motivar alguém, o que pode ser feito é desencadear mecânicas que estimulem o outro. Através de algumas teorias motivacionais assentadas pelos autores; Maslow (1943) – Teoria da hierarquia das necessidades e David (1961) – Teoria das necessidades socialmente adquiridas, é possível entender melhor sobre o termo.

##### **3.1.1 Principais teorias motivacionais - Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

Maslow, 1950, apresentou sua teoria da hierarquia das necessidades através de uma pirâmide, essa teoria fala sobre o que ser humano precisa e em que ordem precisa.

As necessidades do indivíduo são categorizadas em cinco categorias fundamentais: físico-químicas, segurança, afiliação, respeito e autorização. Como dito anteriormente, é possível reconhecer que essas necessidades se desenvolvem sequencialmente e continuarão a fazê-lo ao longo da vida de um indivíduo. Com

isso, as necessidades básicas ou fisiológicas estão na base da pirâmide, ou seja, no local de maior prioridade, enquanto a autorização está no topo. As informações a seguir descrevem cada requisito:

**Necessidades básicas ou fisiológicas:** Sendo a de maior prioridade estão diretamente relacionadas à existência e a sobrevivência do ser humano, como: alimento, água, vestuário, sexo e saneamento

**Necessidades de segurança:** as necessidades relacionadas à proteção individual contra perigos e ameaças como: saúde, trabalho, seguro, previdência social e ordem social;

**Necessidades afiliação:** estão relacionadas à vida em sociedade, englobando as necessidades de convívio, amizade, respeito, amor, lazer e participação, referindo-se à necessidade de afeto das pessoas, tais como amigos, noiva, esposa e filhos;

**Necessidades de estima:** guardam relação com a auto satisfação, tais como: independência, apreciação, dignidade, reconhecimento, igualdade subjetiva, respeito e oportunidades, referindo-se à uma autoavaliação estável, bem como, uma autoestima alta conduzindo a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade, suficiência e utilidade ao mundo;

**Necessidades de autorrealização:** É o nível mais alto das necessidades e está relacionado de forma direta à toda realização do indivíduo. Nesta parte da pirâmide destacam-se o uso absoluto de suas competências, habilidade e existência de ideologias.

Além das cinco necessidades acima, Maslow acrescentou à sua teoria, o desejo de todo ser humano de saber e conhecer, ou seja, a necessidade natural do ser humano de buscar o sentido das coisas, de forma a organizar sua compreensão sobre o mundo em que vive. São as necessidades cognitivas, tais como: desejo de saber, compreender, sistematizar, organizar, analisar e procurar relações e sentidos. Estas necessidades viriam antes da autorrealização. Destacam-se ainda a necessidade de ajudar os outros a se auto desenvolverem e a realizarem seu potencial, as necessidades transcendentais, que viriam depois da autorrealização.

### 3.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria de Herzberg foi baseada em dois fatores sobre o comportamento das pessoas em situação de trabalho. “Herzberg formulou sua teoria após entrevistar profissionais da área industrial de Pittsburgh. Essas entrevistas tinham como

objetivo identificar os fatores que determinavam, no ambiente de trabalho, o grau de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores (PORTAL EDUCAÇÃO, 2018)”.

### **Fatores Higiênicos**

O primeiro tipo de fatores são os chamados Fatores Higiênicos, que desagradam. Estes fatores são necessários para que o funcionário não fique insatisfeito em seu ambiente de trabalho, ou seja, são fatores extrínsecos ao indivíduo, e segundo Herzberg, o oposto de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Os Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes dizem respeito ao ambiente de trabalho, como exemplo, é possível citar o salário, os benefícios sociais, o clima organizacional, as regras e diretrizes da empresa, condições físicas e ambientais do trabalho, chefia, etc. São fatores que estão fora do controle das pessoas, pois são administrados pelos donos da instituição em que o indivíduo se encontra.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 333):

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

De fato, é possível observar que os Fatores Higiênicos são meios básicos para que se possa desenvolver um bom trabalho, ou seja, são as condições mínimas para que o indivíduo consiga desenvolver suas atividades sem sentir insatisfação no ambiente em que se encontra. Por conseguinte, esta visão de Herzberg conclui que a ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores extrínsecos ou ambientais (PERIARD, 2018).

### **Fatores Motivacionais**

Os fatores motivacionais ou Intrínsecos (que causam satisfação), ou seja, estão dentro de algo, dentro do indivíduo, estão relacionados com a atividade do indivíduo, com o que a pessoa faz e desempenha no ambiente de trabalho. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas, à necessidade de reconhecimento pessoal, de crescimento profissional e pessoal. De modo diferente dos Fatores Higiênicos, os Fatores Motivacionais não estão relacionados às condições mínimas para se desenvolverem as atividades, mas sim com o íntimo do indivíduo, com a sua auto

realização, com o que a empresa pode oferecer para que as pessoas atinjam satisfação pessoal e profissional.

Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isso, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de “desmotivação”, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Conforme afirma Chiavenato (2003, p. 334).

Herzberg pressupõe dois aspectos nesta teoria, o primeiro se relaciona com a satisfação no cargo, a qual depende dos fatores motivacionais, se o conteúdo é desafiante o bastante para o indivíduo; e o segundo é em relação à insatisfação no cargo, que se relaciona com os fatores higiênicos, o ambiente de trabalho em si, toda a estrutura da organização e do cargo (CHIAVENATO, 2003). A saber, Herzberg ainda conclui que para que possa haver motivação continuamente no trabalho, há a necessidade de “enriquecimento de tarefas”, ou seja, buscar evoluir cada vez mais as atividades a serem desenvolvidas pelo indivíduo em cada cargo, buscando mais complexidade e aprimoramento, claro que isso irá depender do desenvolvimento de cada indivíduo. Contudo, de acordo com Chiavenato (2003, p. 336), isso pode vir a: gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade face a tarefas novas e diferentes quando não são bem-sucedidas nas primeiras experiências, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas.

Concluindo a análise desta teoria, é possível dizer que Maslow e Herzberg apresentam pontos que se encontram, de acordo com Chiavenato (2003, p. 336): os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e autorrealização).

**Figura 1** - - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.



**Fonte:** Elaborado a partir de HERZBERG (1997); FREITAS (2006); WAGNER III; HOLLENBECK (2009); e GONDIM; SILVA (2004) apud BRANDÃO et al. (2014).

Como é possível ver na Figura 1, os Fatores Higiênicos, definidos por Herzberg, se encaixam nas necessidades dos três primeiros níveis da pirâmide de Maslow, e os Fatores Motivacionais, nos dois últimos níveis da pirâmide, níveis relacionados à satisfação e à realização pessoal.

### 3.1.3 Teoria de ERC de Alderfer

A Teoria de ERC é uma teoria mais recente das necessidades humanas, tendo sido desenvolvida pelo psicólogo americano Clayton Paul Alderfer. Esta teoria pode ser considerada uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow, uma vez que Alderfer condensou as cinco necessidades da pirâmide de Maslow em três categorias, a saber: Existência (Existence), Relacionamento (Relatedness) e Crescimento (Grow). As necessidades de Existência estão relacionadas aos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow, que são as necessidades fisiológicas e de segurança, como: alimentação, abrigo e água. As necessidades de Relacionamento se enquadram nos níveis de Relações Sociais e Autoestima, relacionamento com amigos, família, autovalorização. E as necessidades de crescimento estão no nível de auto realização, desejo de crescimento pessoal, de ser produtivo, de criação. Contudo, esta teoria se diferencia da teoria de Maslow, quando afirma que não há uma hierarquização entre as necessidades, uma vez que: pode haver mais do que uma necessidade activa ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível superior

for reprimida o desejo de satisfazer uma de nível mais baixo aumentará. Isto significa que não existe uma relação exata de hierarquia, podendo as três categorias funcionarem simultaneamente (PORTAL GESTÃO, 2018).

Colaborando com esta ideia, Nunes (2018) ainda relata que para Alderfer: “existem situações em que os trabalhadores podem ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades de níveis inferiores”. De tal forma, esta teoria permite com que haja uma flexibilização no modelo de Maslow, pois defende que quando necessidades de certo nível não são satisfeitas, o indivíduo pode regressar para necessidades de outros níveis até que sejam saciadas. Ainda, colaborando com a conclusão desta teoria, Nunes (2018) relata que: “Alderfer defende, ao contrário de Maslow, que quando as necessidades de um nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que tendo sido já satisfeitas”. Concluindo, as pessoas podem se sentir motivadas e progredirem para um próximo nível de necessidade realizando a progressão, porém podem regredir para o nível inferior, quando as necessidades inferiores começam a não serem satisfeitas.

#### 3.1.4 Teoria X e Y de McGregor

A teoria X e Y de McGregor traz uma análise de dois perfis de comportamentos do ser humano, dois estilos opostos e antagônicos. A primeira teoria, a Teoria X, considera o lado negativo do homem, afirma que o funcionário é preguiçoso, relaxado, e evita fazer o máximo de esforço. Já a teoria Y afirma o oposto, uma vez que enxerga o indivíduo como alguém que gosta de responsabilidades, que se esforça e gosta do trabalho. A teoria X afirma: “o trabalho é em si mesmo desagradável para a maioria das pessoas” (SIQUEIRA, 2018). Esta teoria aborda a visão mais tradicional da administração, abordando a visão de Taylor, Fayol e Weber, pois possui uma visão errônea do ser humano, uma visão mecanicista, uma vez que vê o homem como indolente, como um ser capaz de somente cumprir ordens e que precisa ser coagido e isso força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2003).

Ainda, segundo Chiavenato (2003), a teoria X apresenta as seguintes convicções do ser humano:



- As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza: evitam o trabalho ou trabalham o mínimo possível, em troca de recompensas.
- Falta-lhes ambição: não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas e se sentirem seguras nesta dependência. O homem é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais se opõem, em geral, aos objetivos da organização.
- A sua própria natureza as leva a resistir às mudanças, procuram segurança e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo.
- A sua dependência as torna incapazes de autocontrole e autodisciplina: elas precisam ser dirigidas e controladas pela administração. Assim, a teoria X revela um estilo de administração dura e rígida, não enxergando o homem como um ser humano em um todo, com suas características de um ser pensante e com opiniões e vontades próprias. Colaborando, Chiavenato (2003, p. 338) afirma: “Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele estará fazendo Teoria X”. Logo, existe necessidade de administradores examinarem como está sendo a gestão em suas empresas, como estão enxergando seus colaboradores. A Teoria Y afirma que o trabalho é natural como o lazer, se as condições forem favoráveis (SIQUEIRA, 2018).

Desta forma, é uma teoria mais moderna no que diz respeito ao comportamento humano e sua motivação. Esta Teoria analisa o ser humano como um ser competente, responsável e criativo, que reage de forma positiva ao trabalho, fazendo este por prazer. Deste modo, para McGregor, ao aderir ao modo de administração pela Teoria Y, os gestores estimulam comportamentos positivos em seus colaboradores, na busca por objetivos coletivos e individuais. A Teoria Y sugere os seguintes aspectos em sua administração:

- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos estes fatores estão presentes nas pessoas. Estes não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, estas características
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação, através dos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa. Logo, a teoria

Y aplica um estilo de liderança inovador nas organizações, sobre a lógica de que o ser humano é um ser completo e pensante, não é preguiçoso, mas tem prazer no trabalho, se esforça, e enxerga o trabalho como algo natural. No Quadro 1 se apresenta um comparativo das teorias:

**Quadro 1** - A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções da natureza humana.

<b>Pressuposições da Teoria X</b>	<b>Pressuposições da Teoria Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

**Fonte:** Chiavenato.2023.

Assim, é possível verificar que a teoria Y aborda um conceito mais moderno da motivação humana, pois esta revela o que é possível ver hoje, ou seja, pessoas que são criativas e que buscam se aprimorar cada vez mais, que se esforçam e que não levam o trabalho como algo árduo e pesado, mas sim como uma ferramenta para se desenvolver.

### 3.1.5 Teoria das Expectativas de Vroom

De acordo com Vroom (2018), o processo de motivação ocorre através dos objetivos de cada pessoa, e de sua visão da recompensa que esta terá em virtude de suas ações, ou seja, cada indivíduo agirá conforme a expectativa em alcançar seu objetivo. Para o autor está estabelecido que a motivação depende do atrativo (valência) de certas recompensas ou “resultados”, que advêm de tal desempenho; das percepções que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos “resultados” (instrumentalidade); e da percepção do vínculo que

existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo (expectativa). Conforme Souza e Silva (2018), o idealizador desta teoria definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações:

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado. Com o objetivo de explicar esta motivação, Vroom desenvolveu um modelo de motivação individual em que cada pessoa pode ter para realizar uma atividade e, assim, chegou a seguinte equação:

### **Motivação = Expectativa x Instrumentalidade x Valor**

Em que o resultado desta equação gera o grau de motivação que a pessoa possui para realizar uma atividade. E dessa forma este autor atribuiu os seguintes significados para cada variável:

- a) Expectativa: capacidade de avaliar a probabilidade de obter resultado comparando os esforços necessários com sua capacidade;
- b) Instrumentalidade: relação entre desempenho e compensação, ou seja, a percepção que a pessoa tem da compensação que poderá ter ao atingir determinado resultado;
- c) Valor: diferentes valores (valências) que cada alternativa tem para pessoa. Portanto, na visão de Souza e Silva (2018), para que a pessoa esteja “motivada” a fazer alguma coisa é preciso que ela, simultaneamente: atribua valor à compensação advinda de fazer esta coisa; ou seja, acredite que fazendo essa coisa receberá a compensação esperada e tem condições de fazer aquela coisa.

Assim, é possível verificar que a teoria de Vroom se revela bem atual e também demonstra o pensamento estratégico, pois quando uma pessoa realiza toda esta análise sugerida pelo pesquisador, consegue realizar um melhor planejamento e determinar, especificamente os seus objetivos, conseguindo assim atingir, com maior assertividade, as metas principais.

## **3.2 Gestão de Pessoas e sua importância no processo educacional.**

### **3.2.1 Gestão de Pessoas**

A G. P. (Gestão de Pessoas) é uma parte muito sensorial na mentalidade corporativa que predomina na cultura das organizações. Ela é no geral contingencial e situacional, uma vez que ela subsiste por vários aspectos, como a estrutura da organização, os paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramo da organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas variáveis. (CHIAVENATO, 2014).

Neste contexto, é imprescindível que toda organização busque por novas ações e situações que envolvam os indivíduos em informações benéficas, onde seja possível concentrar os pensamentos e as vivências em busca de um objetivo legítimo. Surge assim a gestão de pessoas como individualizador que oportuniza contribuições para que toda informação ministrada se transforme em conhecimento, sendo o sujeito o instrumento agregador para que toda essa transformação ocorra de maneira significativa e qualitativa, contribuindo desta maneira para o alcance de diferentes metas e objetivos organizacionais. (DI DOMENICO, 2014).

A gestão de pessoas é uma função que permanece em constante estímulo, uma vez que muitas instituições não fortalecem um trabalho de acordo com o fato vivido e os fundamentos necessários, ressaltando que faltam as mesmas, motivar seus colaboradores ao desenvolvimento de uma atitude consciente.

A gestão de pessoas deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização, ou seja, a gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações. (CHIAVENATO, 2010, p.9).

De olho na oportunidade e no reconhecimento profissional, as organizações devem envolver as pessoas como aliadas, colocando emoção, esforço e consciência nisso.

As pessoas devem ser valorizadas e respeitadas como fontes de conhecimento, aptidões e habilidades, pois é por meio de suas vidas e experiências que uma organização se fortalece na busca de seus verdadeiros objetivos.

Por estarem sujeitos a concepções ativas e progressistas e terem potencial para contribuir direta e efetivamente para as mais diversas mudanças, bem como para o aperfeiçoamento de diversos objetivos e funções, a gestão humana deve ser desenvolvida paralelamente ao desenvolvimento individual.

Todos os indivíduos envolvidos direta ou indiretamente no crescimento e desenvolvimento da organização devem desenvolver continuamente suas habilidades para atender às necessidades organizacionais em harmonia.

Di Domenico (2014, p.17) aponta que as organizações devem promover políticas com a finalidade de

[...] coordenar, planejar e controlar as atividades estabelecidas quanto à seleção, orientação, avaliação de desempenho comportamental e funcional, qualificação, capacitação, acompanhamento global na organização, bem como atividades relacionadas à manutenção da segurança e saúde no trabalho [...] que possam integrar cada vez mais seus colaboradores a sociedade como um todo.

Por isso, as pessoas são cruciais para todas as organizações compõem a base que entregam às atividades e suas revoluções, concepções, reproduções de argumentos e ocasiões que orientam uma organização a desenvolver mais trabalho em equipe e ainda sendo independente.

Em relação ao tema levantado, fica claro que as pessoas não são seres subumanos, mas sim seres humanos criativamente astutos, com sentimentos, individualidade e ambições que merecem ser vistos, compreendidos e valorizados para a construção de parcerias. Como resultado, os indivíduos precisam trabalhar com as organizações para atingir seus objetivos, e as organizações também precisam dos indivíduos para alcançar o sucesso. Essa dependência mútua um do outro resulta em propósito, compromisso e foco.

### 3.2.2 Gestão de Pessoas em Instituições Educacionais

Independentemente da área de conhecimento, o ser humano sempre se faz presente, o que não é diferente quando se trata da área de educação. Como parte de uma organização, o ser humano sofre a influência de vários fatores, dentre eles da comunicação, da motivação, da reciprocidade, da criatividade e do trabalho em equipe (PEDRO; OLIVIERI, 2008). Embora os autores vejam o conhecimento como um tesouro, eles enfatizam enfaticamente que a prática é a chave para desbloquear esse conhecimento.

Na educação, a gestão de pessoas também é de fundamental importância. Para Meyer, Jr. e Sermann (2004), citados por Pedro e Olivieri (2008), a gestão é negligenciada em instituições de ensino, colaborando para a existência de fatores que contribuem com a situação de precariedade das unidades escolares. O primeiro

está relacionado ao fato de se atribuir uma dimensão operacional e secundária à gestão da escola. O segundo fator é a inexistência de modelos de gestão específicos para a escola. O terceiro fator é a predominância de uma prática amadora de gestão, sendo identificado que as pessoas que assumem a gestão de escolas não foram preparadas de forma adequada. Pedro e Olivieri (2008) consideram que o trabalho com pessoas exige o entendimento de comportamento humano e o conhecimento de variadas práticas e sistemas já existentes, o que poderá auxiliar para a construção de uma gestão motivada e qualificada.

Na educação, se fala muito da relação professor-aluno, no entanto, a relação escola-professor também é importante, e é nesta tríade complexa (aluno-professor-escola) que a gestão poderá mostrar os seus diferenciais. Se na escola não houver a gestão de pessoas de forma adequada, há dificuldades para que o professor utilize todo o seu potencial, a sua inovação e criatividade. Assim, percebe-se a necessidade de se qualificar os gestores que atuam nas escolas, sendo relevante identificar o nível de conhecimento que o gestor possui de sua área de atuação (PEDRO; OLIVIEIRI, 2008).

### 3.2.3 A Importância do Trabalho Coletivo para o Alcance dos Resultados Educacionais

Buscamos a ajuda de Sander (1995) para entender melhor o significado do trabalho colaborativo e os resultados educacionais que eles podem fornecer. A construção de Sander (1995) é baseada em uma ideia teórica conhecida como "Administração Relevante". A Administração Relevante, na concepção de Sander (1995), "é uma derivação conceitual de formulações interacionistas recentes e atuais no campo da teoria organizacional e administrativa preocupadas com as características culturais e os valores éticos que definem o desenvolvimento humano sustentável e a qualidade de vida na educação e na sociedade" (p. 50).

Essa corrente está voltada para o cuidado daqueles que vivenciam os efeitos das organizações e para a compreensão das necessidades humanas desses indivíduos, a fim de manter as relações de poder dentro da organização, bem como contestar essas relações. Esta gestão está comprometida com a promoção dos valores humanos e da qualidade de vida, e a participação em um processo de governança permite que os diversos interesses e significados se tornem relevantes. Fruto da compreensão e valorização das várias culturas presentes no meio educativo,

estabelece-se uma estratégia de envolvimento da comunidade escolar, permitindo que os vários interesses se tornem significativos e relevantes. Para Sander (1995, p. 50), “a relevância (do verbo latino relevar, levantar, salientar, valorizar) é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor”. O mesmo autor ainda afirma que: Os protagonistas da construção de administração relevante adotam uma orientação essencialmente cultural e pautam sua ação pela pertinência e significância dos fatos administrativos para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos cidadãos que participam do sistema educacional e da sociedade como um todo (SANDER, 1995, p. 52).

Em resposta aos desafios das instituições de ensino e em busca de melhorias, diversas unidades têm atuado para estimular o envolvimento da comunidade na gestão escolar. Esses esforços estão sendo coordenados por seus diretores. Inúmeros exemplos mostram que quando a comunidade está envolvida na gestão escolar, o trabalho da equipe de liderança é menos estressante, o que leva a melhorias na organização e no calibre das atividades desenvolvidas. Essas experiências mostram que a comunidade é capaz de assumir maiores compromissos com a educação escolar, responsabilizando-se por todas as atividades desenvolvidas e trabalhando para que os objetivos educacionais sejam alcançados.

### **3.3 Educação continuada**

Com o objetivo de acompanhar as tendências do mercado, as organizações estão em constante mudança. Cada área se atualiza de acordo com as necessidades de seus clientes, por isso o alinhamento e capacitação do corpo institucional são essenciais para atender às novas demandas. Uma equipe capacitada, atualizada e com um bom gerenciamento de conhecimento é um fator chave para o alcance de bons resultados. Assim como afirma Mósca, Cereja e Bastos (2014), ao lado da capacitação técnica, o desenvolvimento de competências orienta o alcance de metas e contribui para o direcionamento estratégico da organização. Dessa forma, entende-se que as informações obtidas durante um treinamento devem ir além da técnica e transformar-se em conhecimento, aumentando a probabilidade de o participante colocá-lo em prática em sua vida profissional.

São inúmeras as justificativas para o alto valor e benefícios que uma instituição pode alcançar ao investir na qualificação de seus funcionários. Alguns podem retornar

imediatamente se houver uma qualificação mais técnica, enquanto outros podem retornar no futuro se estiverem sendo informados sobre novas informações que não eram de conhecimento prévio do colaborador ou quando houver necessidade de mudança de cultura ou maneirismo do indivíduo. Archi, Souza e Carvalho (2013) versam sobre os Objetivos das apostas empresariais em treinamentos e desenvolvimento de colaboradores, que vão desde a adequação dos colaboradores à cultura organizacional da empresa, ao desenvolvimento de novas competências e suas adequações às atualizações do mercado.

Como o termo "aprendizagem continuada" deixa claro que a aprendizagem deve continuar, as instituições exigem e observam a educação continuada e o desenvolvimento de competências antes e depois da contratação. Diante disso, buscar treinamento não é necessário apenas para conseguir o cargo desejado. A melhoria contínua das competências é essencial para a sua sobrevivência e desenvolvimento dentro da instituição. Noe (2015) explica que: O aprendizado precisa demonstrar de que forma contribui para a vantagem competitiva da empresa por meio da melhoria do desempenho dos funcionários, do apoio à estratégia de negócio (como o crescimento da empresa) e da colaboração significativa para os resultados da empresa, como qualidade, produtividade, desenvolvimento de novos produtos e retenção de funcionários importantes. Dessa forma, compreende-se a importância do incentivo e da recomendação de programas de desenvolvimento de competências e treinamentos para a formação continuada de colaboradores de acordo com os perfis desejados para esses indivíduos. Incentivar o treinamento em administração financeira não é necessário quando é necessário que a equipe adquira conhecimento em áreas como atendimento ao cliente, por exemplo. Como principais motivadores para a educação continuada de seus funcionários, as empresas devem planejar fornecer o treinamento necessário para permitir que seus funcionários atendam às expectativas definidas pela instituição.

É sabido que o capital intelectual é um bem imaterial de valor inquestionável por conter o maior valor intrínseco do ser humano: o conhecimento. Portanto, é necessário explorar e maximizar as habilidades da equipe antes de facilitar o desenvolvimento humano.



Para Chiavenato (2010,p.409):O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do treinamento. O desenvolvimento está mais focado no crescimento tempo pessoal do empregado visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Entende-se que, além das habilidades e aptidões técnicas, é fundamental que fique claro para os funcionários o que se espera deles. No entanto, também deve ficar claro que desenvolver as habilidades humanas é essencial para o crescimento pessoal. Essas habilidades incluem empatia, compatibilidade com relacionamentos interpessoais, inteligência emocional, entre outras características que são úteis em qualquer ambiente e não apenas para o trabalho em questão.

Noé (2015) afirma que “o treinamento não é um luxo: é uma necessidade para as empresas que pretendem participar dos mercados globais e eletrônicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior.”Logo,entende-se que a educação continuada no ambiente corporativo é a melhor forma de incentivar os funcionários, moldá-los e aperfeiçoar suas competências, para o alcance de metas, melhoria das competências informacionais dos colaboradores e consolidação de uma equipe eficiente.

### **3.4 Auto Realização**

Na visão de Maslow, cada indivíduo é dotado de propensão inata à auto realização (Maslow 1970).Esta condição, a mais alta das necessidades humanas, implica o uso ativo de todas as qualidades e habilidades, bem como o desenvolvimento e aplicação plena do potencial de cada pessoa. Para que uma pessoa se sinta realizada, primeiro é necessário satisfazer aquelas necessidades que estão abaixo na hierarquia das necessidades, e cada uma deve ser satisfeita antes da próxima.

A qualidade de vida no trabalho de hoje pode ser descrita como uma forma de pensar sobre as pessoas, o trabalho e as organizações que enfatiza dois elementos principais: a preocupação com o bem-estar e a eficácia organizacional dos funcionários e a participação dos funcionários nas decisões e questões no trabalho. Segundo Rodrigues (1994, p.93), “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”.Desta forma, o trabalho assume dimensões enormes na vida de uma pessoa.

### 3.4.1 Origem da qualidade de vida no trabalho

A abordagem sociotécnica surgiu em 1950, quando se iniciou o movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho. Somente durante a década de 1960, cientistas sociais, líderes trabalhistas, empresários e funcionários do governo começaram a pressionar por melhores maneiras de organizar a força de trabalho com o objetivo de minimizar apenas os efeitos negativos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores.

Portanto, um movimento pela melhoria da qualidade do local de trabalho surgiu na década de 1970, principalmente nos Estados Unidos, como resultado das preocupações com a concorrência global e do enorme sucesso dos programas japoneses focados na produtividade dos funcionários. Procurava-se conciliar os interesses dos empregados e dos empregadores por meio de práticas gerenciais que pudessem amenizar os conflitos. Outra tentativa foi tentar aumentar a motivação dos funcionários incorporando seus princípios filosóficos às obras de autores da Escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”. A qualidade total teve bastante influência para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois das práticas anunciadas pelo sistema de controle da qualidade total, têm-se algumas que devem ser destacadas para melhor análise da influência, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento execução, promovida principalmente pelos sistemas tayloristas e fordistas; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Como se pode ver, estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho na filosofia do controle da qualidade total.

### 3.4.2 Auto Realização Como Fator Motivacional

Segundo Davis e Newstrom (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Dizer a alguém que ele deve fazer o melhor que pode significa que ele é considerado capaz de alcançar altos padrões com os quais concorda. Segundo Davis e Newstrom (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

A falta de capacidade ou habilidade por parte de um candidato cria uma barreira, assim como uma empresa faz quando não oferece treinamento adequado, oportunidades de carreira ou remuneração.

Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p. 36).

De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: -Trabalho em grupo; - Reconhecimento, segurança e integração ao grupo; - Necessidades fisiológicas; - Necessidade de segurança material; - Necessidades sociais; - Necessidade do ego; - Necessidade de auto-realização.

Sabemos que o trabalho é essencial para o ser humano; tornar o trabalho mais participativo, utilizar talentos e potencialidades e proporcionar condições de trabalho adequadas melhoraria a saúde física e mental dos trabalhadores. Dessa forma, um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização de energia para o compromisso humano.

A necessidade de tornar o negócio mais competitivo obrigou a competir com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser uma necessidade de sobrevivência. Diante disso, é preciso canalizar esforços para o comprometimento humano na busca da qualidade de vida.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O maior obstáculo dos administradores hoje é a gestão de pessoas, não a gestão de capital. A gestão adequada do capital humano rende excelentes resultados nas organizações, e é no avanço disso que as empresas se diferenciam no mercado.

Particularmente as pequenas empresas, têm lutado para crescer e ter sucesso devido à falta de gerentes dedicados à gestão de seus recursos humanos, abrindo espaço para organizações maiores dominarem o mercado e absorverem os melhores talentos.

As instituições são compostas de pessoas. Nem sempre é necessário ter os melhores sistemas informacionais, estruturas físicas ou mesmo produtos sem pessoas. Sem indivíduos motivados, perde-se o maior recurso, a maior ferramenta competitiva e a ação contínua e direcionada em busca de resultados reais e práticos.

É fundamental para qualquer empresa, independentemente do seu porte, envidar esforços para que as pessoas se sintam motivadas a trabalhar com a força humana de forma que todos possam dar tudo de si. Quando as pessoas estão motivadas e satisfeitas com o que fazem, suas atividades são desenvolvidas com mais eficácia e os objetivos são perseguidos com mais sucesso. O presente artigo focalizou formas e engrenagens motivacionais como ferramentas a serem utilizadas nas empresas.

As vantagens de investir na educação dos colaboradores incluem: aumento da motivação dos colaboradores, aumento da produtividade e fidelização dos colaboradores (redução de custos devido à menor rotatividade), descoberta de novas qualidades e competências de liderança e vantagens na contratação de novos colaboradores devido à preferência dada a empresas que incentivam ambos crescimento pessoal e profissional por meio de incentivos educacionais.

Assim, foi determinado que gastar dinheiro com educação de funcionários deixou de ser visto pela empresa apenas como mais um "custo". Há um retorno garantido neste "investimento".

Como o capital humano é a atividade que traz maior retorno para uma organização, as empresas buscam cada vez mais atingir a excelência por meio de investimentos em capital humano. Uma melhoria significativa nos resultados da empresa resultará do investimento nas pessoas que compõem essa força de trabalho e da busca por seu desenvolvimento e crescimento em linha com as estratégias organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo. Atlas, 1989.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- BORGES-ANDRADE, JAIRO; ABBAD, GARDÊNIA; MOURÃO, LUCIANA. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre. Artmed .2006 .
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO Idalberto. **Teoria Geral da Administração** Volume II. 6ª edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro. Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, I **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DUTRA, JOEL. **Gestão de Carreiras, A pessoa, a organização e as oportunidades**. São Paulo. Atlas. 2017.
- DUTRA, JOEL. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- ÉBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho – Como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13. 2010. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 2010.
- FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- HERZBERG, F. **One more time: How do you motivate employees?** Harvard Business Review, 1987.
- LUCENA, MARIA. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo; Atlas .2013

PEDRO, M. J. C.; OLIVIERI, M.de F.A. **Gestão de pessoas na educação**.2008.Disponível:<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-de-pessoas-na-educacao/23866/>>. Acesso: 07 ago. 2019.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**.16. Ed. São Paulo, Atlas, 2016.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.