

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DANIEL SCHUMACHER MONTEIRO DE BARROS**

**MOTIVAÇÃO NO IAPI**

**Um estudo sobre a motivação para o trabalho em uma Organização do Terceiro Setor**

**Porto Alegre**

**2016**

**DANIEL SCHUMACHER MONTEIRO DE BARROS**

**MOTIVAÇÃO NO IAPI**

**Um estudo sobre a motivação para o trabalho em uma Organização do Terceiro Setor**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Andrea Poletto Oltramari

**Porto Alegre**

**2016**

**DANIEL SCHUMACHER MONTEIRO DE BARROS**

**MOTIVAÇÃO NO IAPI**

**Um estudo sobre a motivação para o trabalho em uma Organização do Terceiro Setor**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Maria Tereza Flores Pereira - UFRGS

---

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Andrea Poletto Oltramari – UFRGS

**Porto Alegre**

**2016**

Homenagem póstuma à vó Eva e ao vô Nelmo, que além de grandes avós, foram grandes professores que muito me ensinaram e muito deixam saudades.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a todos os empregados e voluntários que fazem com que o Instituto de Assistência e Proteção à Infância aconteça e que colaboraram para a construção deste trabalho. Sem dúvida alguma, mesmo o mínimo esforço realizado por cada um de vocês representa uma grande esperança para muitas crianças.

Agradeço à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição referência no país, pela oportunidade de aprendizado qualificado, gratuito e de excelência, que possibilitaram com que me tornasse bacharel em administração.

Aos meus pais, agradeço pela estrutura familiar, financeira e pelos ensinamentos ao longo da vida, que me forneceram bases sólidas para construção de meu caráter e minha capacidade de compreensão e vivência social.

Um muito obrigado aos meus irmãos, amigos e demais familiares, pelos momentos de muita felicidade e descontração ao longo de todo este caminho trilhado, que nada mais é do que a própria vida.

Por último, porém não menos importante, um agradecimento especial à minha namorada Mariana, que me proporcionou conhecer o IAPI e que foi e é fundamental para a realização de sonhos e conquistas como esta!

“Eles não sabem que você existe, mas você sabe que eles existem”.

(Impresso no convite para Jantar Dançante do IAPI em 1978)

## RESUMO

Este trabalho busca identificar os fatores motivacionais para o trabalho em uma Organização do Terceiro Setor. Além disso, propõe-se a identificar, também, os fatores que causam insatisfação, desconforto e desmotivação para os empregados e voluntários que fazem parte da organização escolhida. O Instituto de Assistência e Proteção à Infância - IAPI, organização sediada em Porto Alegre, responsável por atender mais de cem crianças e adolescentes, foi a instituição escolhida para realização desta pesquisa. Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, foram examinados dados bibliográficos acerca da motivação e motivação organizacional e, municiado de informações específicas da organização e das pessoas que lá trabalham, pode-se analisar os resultados práticos à luz da teoria estudada. Foi possível constatar as peculiaridades das rotinas organizacionais do terceiro setor e, conseqüentemente, as distintas percepções de motivações, bem como das possibilidades de mudança nos paradigmas percebidos. Com base no observado, pode-se concluir quanto é particular ao Terceiro Setor a motivação em prol do outro, de um bem maior. Diferentemente do que nos habituamos a encontrar em pesquisas motivacionais em organizações tradicionais, a motivação em uma Organização da Sociedade Civil apresenta resultados voltados à melhora da sociedade como um todo.

**Palavras-chave:** terceiro setor – motivação – assistência social – sociedade civil – IAPI

## ABSTRACT

This study aims to identify the motivational factors for work in a Third Sector Organization. In addition, it also proposes to identify the factors that cause dissatisfaction, discomfort and demotivation for employees and volunteers who are part of the chosen organization. The Institute of Child Care and Protection - IAPI, an organization based in Porto Alegre, responsible for attending more than one hundred children and adolescents, was the institution chosen by the author to carry out this research. In order to achieve the proposed objectives, bibliographical data on the subject were examined and, by providing information specific to the organization and the people who work there, one can analyze the practical results in light of the theory studied. It was possible to verify the peculiarities of the organizational routines of the third sector and, consequently, the different perceptions of motivations, as well as the possibilities of change in the perceived paradigms. Based on the observed, one can conclude how particular to the Third Sector is the motivation for the other, of a greater good. Unlike what we are accustomed to find in motivational research in traditional organizations, the motivation in a Civil Society Organization presents results aimed at improving society as a whole.

**Keywords:** third sector – motivation - social assistance – civil society - IAPI



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sede do IAPI.....	21
Figura 2 – Organograma do IAPI.....	22
Figura 3 - Logotipo do IAPI.....	24
Figura 4 - Escola Relações Humanas .....	32
Figura 5 - A Pirâmide de Maslow .....	36
Figura 6 - Características da Teoria X.....	38
Figura 7 - Características da Teoria Y.....	38
Figura 8 - Teoria dos Dois Fatores .....	40
Figura 9 - Motivos para começar no IAPI.....	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Classificação por sexo .....	49
Tabela 2 – Classificação por idade .....	50
Tabela 3 - Classificação por função .....	50
Tabela 4 - Classificação por formação escolar .....	51
Tabela 5- Classificação por tipo de contrato .....	51
Tabela 6 - Classificação por tempo no IAPI .....	52
Tabela 7 - Histórico de quem já trabalhou em OSC.....	53
Tabela 8 - Demonstrativo de como conheceu o IAPI.....	53
Tabela 9 - Demonstrativo acerca da existência de outro trabalho.....	54
Tabela 10 - Motivos para começar no IAPI .....	55
Tabela 11 - Fatores motivacionais.....	57
Tabela 12 - Fatores de desmotivação .....	59

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	15
2.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	15
2.2	JUSTIFICATIVA .....	17
3	OBJETIVOS.....	19
3.1	OBJETIVO GERAL .....	19
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	20
4.1	HISTÓRIA.....	20
4.2	ORGANOGRAMA .....	22
4.2.1	Descrição da Estrutura .....	22
4.3	MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS .....	23
5	REVISÃO TEÓRICA .....	25
5.1	O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	25
5.2	A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	26
5.3	ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO .....	28
5.3.1	A Escola da Administração Científica .....	28
5.3.2	A Escola das Relações Humanas .....	31
5.3.3	Behaviorismo ou Teoria Comportamental .....	34
5.4	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	35
5.4.1	A Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	35
5.4.2	A Teoria X e Y de McGregor.....	38
5.4.3	A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	39
5.4.4	A Teoria de Vroom .....	41
5.5	A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NO TERCEIRO SETOR.....	43
6.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	45
6.1.	PESQUISA BIBLIOGRAFICA .....	45
6.2	PESQUISA DESCRITIVA.....	45
6.3	TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS .....	46
6.3.1	Observação .....	46
6.3.2	Entrevista.....	46

7.	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	48
7.1	ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO .....	48
7.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	49
7.2.1	Caracterização do grupo.....	49
7.2.2	Fatores indiretamente relacionados à motivação .....	52
7.2.3	Fatores diretamente relacionados à motivação.....	55
8.	CONCLUSÕES .....	62
8.1	SUGESTÕES DE MELHORIA .....	64
	REFERÊNCIAS .....	66
	ANEXOS .....	70
	ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio a diversos problemas enfrentados socialmente, surgem cada vez mais organizações com o propósito de auxiliar nas mais diversas esferas. Tais organizações podem não ser criadas pelo poder público nem ter o interesse privado de existir com propósitos de lucro. São as chamadas organizações do terceiro setor (OTS) ou organizações da sociedade civil (OSC). Essas entidades não possuem fins lucrativos e prestam, sabidamente, apoio em questões problemáticas do cotidiano social. Complemento na educação, alimentação, saúde, entre outras, são algumas das áreas as quais essas organizações buscam auxiliar as diversas pessoas carentes nestes sentidos.

De forma a segmentar, classificar e distribuir as atribuições de acordo com as necessidades mais evidentes nos municípios, foram criados pré-requisitos e registros para cada tipo de atuação. Em regra geral, consideram-se três principais áreas de atuação para uma organização sem fim lucrativo: saúde; educação; assistência social. É justamente sobre uma associação de assistência social que este trabalho irá tratar.

Na legislação brasileira, as OSC e OTS têm suas definições, diretrizes e regramentos gerais explicitados na Lei nº 13.204 de 14 de dezembro de 2015.

De acordo com a referida lei, eis o conceito geral de organização da sociedade civil:

Entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva. (2015, art. 2º)

De acordo com o Instituto PRO BONO, em seu Manual do Terceiro Setor, o artigo 1º da Lei nº 9.608/98 define o trabalho voluntário como “a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade” (Instituto PRO BONO, 2016, p.63)

Outros conceitos acerca deste tipo de organização também facilitam sua compreensão. Conforme o artigo nº 44 do Código Civil brasileiro, são pessoas jurídicas de direito privado: as associações; as sociedades; as fundações; as organizações religiosas; os partidos políticos; as

empresas individuais de responsabilidade limitada (EIRELI). No entanto, de acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – ABONG (Instituto PRO BONO, 2016, p.8) “usualmente, as entidades sem fins lucrativos constituem-se sob a forma de associações ou fundações”. A diferença entre uma e outra, está em sua constituição: enquanto a primeira constitui um agrupamento de pessoas com uma finalidade comum, a segunda refere-se a uma universalidade de bens ou direitos destinados a uma determinada finalidade social, definida pelo seu instituidor (Instituto PRO BONO, 2016).

De modo geral, o contexto do Terceiro Setor é de dificuldade financeira, desinteresse e desconhecimento de boa parte da população, ausência de incentivos pelo poder público, vulnerabilidade social e violência. Isso porque, além de atuar justamente onde existe mais carência na sociedade, essas organizações possuem restrições legais e normas rígidas para obtenção de recursos. É neste meio que milhares de pessoas executam suas atividades a fim de proporcionar melhorias e avanços para outras pessoas atendidas pelo terceiro setor. A carga emocional, os esforços físicos e psicológicos, entre outros fatores a que essas pessoas são submetidas, são extremamente impactantes para seus aspectos anímicos. É justamente voltado para as pessoas que fazem o terceiro setor acontecer, que este trabalho foi construído. Afinal, tão importante quanto aquelas que são beneficiadas pelas diversas OSCs, são aquelas que fazem parte de uma. Identificar os fatores que as motivam, que as chateiam, que podem influenciar na continuidade de uma pessoa, que é tão importante para uma organização do terceiro setor, são objetivos essenciais para uma gestão satisfatória, mesmo que num ambiente organizacional peculiar, tal qual o de uma OSC.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

### 2.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Inserido neste ambiente árduo e custoso, com as dificuldades mencionadas anteriormente, que o Instituto de Assistência e Proteção à Infância - IAPI atua em Porto Alegre, há mais de 80 anos. Fundado em 03 de setembro de 1932, está localizado na Rua Antônio Ribeiro, 350, no bairro Santo Antônio em Porto Alegre/RS. O IAPI é uma entidade leiga, sem fins lucrativos e sem mantenedora. É uma entidade beneficente de assistência social e de utilidade pública nos três níveis da federação (municipal, estadual e federal).

A dificuldade financeira é comum no âmbito do Terceiro Setor. Seu regramento e finalidade são rígidos. A incerteza de fluxo financeiro também é agravante. Em geral, as organizações dependem de doações, porém, principalmente, de convênios firmados com os entes públicos, bem como de certificados que concedem incentivos fiscais. Atualmente, em Porto Alegre, estão registradas no Conselho Municipal de Assistência Social – órgão de controle destas entidades, aproximadamente 275 entidades. Essas organizações reúnem-se em assembleias para deliberar acerca de convênios e questões de mais ou menos relevância para suas esferas de atuação. Através dessas plenárias é que se definem a destinação das verbas conquistadas através de convênios. Para o IAPI não é diferente. Há uma atenção bastante rigorosa na regulamentação de suas inscrições no Conselho Municipal, bem como com a atualização dos seus certificados de atuação. No entanto, há uma preocupação no cotidiano do corpo diretivo que vai além das questões financeiras, essa preocupação é a gestão de pessoas no seu quadro.

Não somente as dificuldades financeiras desafiam o dia a dia do terceiro setor. Ano após ano, o IAPI sofre alguma alteração no seu quadro de empregados ou a desistência de voluntários. Essa rotatividade implica em atuação constante dos membros da diretoria e gestão. Por ser uma entidade sem fins lucrativos, mas principalmente por não possuir perspectivas de alavancagem de suas receitas, o Instituto não dispõe da capacidade de incentivos financeiros constantes para seus empregados próprios. Quanto aos voluntários, as ofertas são ainda mais restritas. Tais dificuldades implicam em um grande problema para o IAPI, afinal os compromissos e as crianças estarão presentes, independente do quadro de funcionários estar completo ou não.

Para alcançar seus objetivos, a gestão do Instituto, assim como em qualquer organização, depende do empenho, responsabilidade e qualidade no serviço prestado por seus colaboradores. Como se sabe, os recursos financeiros não podem ser a principal oferta e oportunidade de motivação para o quadro de empregados/voluntários. Nesse sentido, deve-se compreender todas as possibilidades e alternativas para se conseguir os melhores resultados possíveis de cada um que lá trabalha. Para tanto, primeiro é necessário saber o que motiva as pessoas a trabalharem na OSC. Além do IAPI, os voluntários podem optar por qualquer outra organização, seja uma sociedade civil, seja uma empresa privada. Já os empregados contratados, será que devem ser analisados como um empregado de qualquer organização? O IAPI foi a única opção destes empregados ou além de questões financeiras, há outras particularidades nesse contrato de trabalho? Para aprofundar essa análise, alguns conceitos importantes foram previamente analisados e serão demonstrados no decorrer do trabalho.

A finalidade do IAPI é a de assistência social, ou seja, apoio e benefício em grupos que se encontram em situação de vulnerabilidade e risco social. Para alcançar sucesso em seu propósito, conta com a motivação de seus empregados e voluntários. E, conseqüentemente, para melhor motivar seus funcionários, a Gestão de Pessoas (GP) deve conhecer sua mão de obra e compreender, principalmente, os fatores motivacionais que impactam no seu quadro pessoal. A motivação no trabalho é foco de pesquisa recorrente em diversos autores da Administração, cujo alguns pode-se citar: Herzberg (1959); Tittoni (1994); Maslow (2001); Chanlat (2002). Essa recorrência com certeza ocorre, pois, além de ser um aspecto bastante subjetivo e pessoal, provavelmente deve variar ao longo do tempo, à medida que a sociedade está em constante mutação, e, por que não, assim também são suas necessidades e motivações.

Compreender a teoria acerca dos fatores motivacionais na relação pessoa e organização é fundamental para analisar especificadamente a motivação dos trabalhadores e voluntários do IAPI. Provavelmente o mais analisado por administradores, professor e alunos da área de motivação para o trabalho, Abraham Maslow foi um especialista na análise da motivação e das necessidades humanas. Para Maslow (1954), existia uma hierarquia de cinco necessidades na motivação humana que seguiam uma escala de exigências e complexidades. A proposição do psicólogo americano era de que as necessidades dos homens, ou o atingimento dessas necessidades, era determinante para o seu comportamento. Sua teoria ficou bastante famosa com a apresentação da Pirâmide de Maslow. Outro autor que bastante famoso por abordar a motivação em seus estudos relacionados ao ambiente organizacional foi Frederick Irving Herzberg. Também americano e também psicólogo, Herzberg ficou conhecido no mundo



acadêmico e empresarial, principalmente através de sua Teoria dos Dois Fatores. Sem dúvida esses autores são fundamentais para qualquer discussão de motivação organizacional e, com certeza, a Teoria da Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1954; MASLOW, 2001) e a Teoria dos Dois Fatores (HERZBERG, 1959), além de outros textos, autores e análises científicas acerca do tema, servirão de base para pesquisas neste campo e, com certeza, irão proporcionar consistência a este trabalho.

Por conhecer e ter apreço pelo Instituto e, de certa forma, por ter participado de eventos em momentos distintos da organização, o autor deste trabalho pretende pesquisar e responder a seguinte problemática:

**Quais as motivações dos trabalhadores IAPI, voluntários ou não, para trabalharem na organização?**

Além de buscar encontrar respostas que auxiliem a gestão de pessoas do IAPI, essa pesquisa pretende observar na prática os conhecimentos demonstrados em teorias acerca dos fatores motivacionais em organizações.

## 2.2 JUSTIFICATIVA

Com o advento da tecnologia, aperfeiçoamento técnico e mecânico, avanço nas capacidades de produção e criação de estratégias de marketing, um capital extremamente valioso para qualquer organização teve sua importância diminuída, mesmo que indevidamente: o capital humano. Lidar cotidianamente com pessoas distintas, as quais possuem peculiaridades e particularidades ímpares não é nada fácil. Não por acaso, profissionais de áreas além da Administração foram buscados para ocuparem cargos na gestão de pessoas. Sejam filósofos, historiadores, psicólogos, enfim, agentes menos preocupados com Mix do Marketing e mais preocupados com as ações e ambições humanas. Esse movimento demonstra a complexidade do ser humano e das organizações, independente da natureza do trabalho. Considerar essa relação em um ambiente do setor privado exige uma avaliação distinta de uma organização pública. Assim como em uma organização do terceiro setor, essa análise da gestão de pessoas

também deve ser bastante específica, afinal os propósitos de uma organização influenciam totalmente no perfil de pessoas melhores indicadas para ela. E, além disso, na forma de gerenciar. Compreender os diversos aspectos que fazem parte do processo de motivação pessoal e particular de cada empregado no seu dia a dia, é fundamental para o sucesso e para a melhor tomada de decisão em um gestor de pessoas.

Não há grau de importância entre os três setores de uma sociedade. O primeiro setor, representado pelo Estado; o segundo, pelo mercado; o terceiro, por organizações sem fim lucrativos. Os três buscam realizar suas atividades de forma satisfatória. Há, no entanto, uma gama de bibliografia e teóricos que abordam a motivação voltada para as organizações no segundo setor, de forma desproporcional. Este trabalho propõe-se, também, a verificar o quanto os conceitos clássicos do tema se enquadram para análises em uma organização peculiar, como uma organização da sociedade civil.

Nesse sentido, segundo Goleman (2007):

Os conhecimentos em administração evoluíram ao longo do tempo. Novos conhecimentos foram gerados a partir do conhecimento consolidado. Muitas vezes ideias apresentadas como novas, não passam de reciclagem de ideias antigas. Por isso, é fundamental para o administrador moderno conhecer as ideias dos principais teóricos e práticos da gestão que ajudaram a moldar a administração como conhecemos hoje e subsidiar-se dessas ideias para melhorar a sua prática gerencial. (GOLEMAN, 2007, prefácio).

### 3 OBJETIVOS

Os objetivos da presente pesquisa são o de encontrar respostas a questão chave abordada na definição do problema e complementada na justificativa ao trabalho, bem como de aprofundar as análises acerca do tema eleito.

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os aspectos motivacionais dos trabalhadores do Instituto de Assistência e Proteção à Infância.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Além de atingir plenamente o item acima, este trabalho propõe-se também a cumprir os seguintes propósitos:

- i. Analisar a história do Instituto de Assistência e Proteção à Infância, identificando com isso aspectos relevantes à gestão de pessoas.
- ii. Verificar, a partir dos resultados auferidos mediante pesquisa, se há diferença entre os fatores motivacionais de empregados remunerados e voluntários;
- iii. Encontrar, de forma prática e objetiva, as principais dificuldades por parte do corpo diretivo quanto ao planejamento e atuação na Gestão de Pessoas.
- iv. Buscar alternativas e melhorias práticas para os problemas encontrados no âmbito da gestão de pessoas do IAPI.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 4.1 HISTÓRIA

O Instituto de Assistência e Proteção à Infância, IAPI, foi fundado em 03 de setembro de 1932, pelos membros da Associação Cristã Independente, com sede na Rua dos Andradas, no centro de Porto Alegre. Em 1936, foi desmembrado da Associação, transferindo-se para a região em que se encontra até hoje, no bairro Santo Antônio, tendo alugado, na época, um casarão estilo senhorial, onde foram abrigados, em regime de internato, meninos órfãos e abandonados. Essa transferência foi iniciativa de um grupo de moradores do bairro Partenon, liderada pelo Sr. Jesus Ribas Siero e pelos médicos Dr. Carlos Guichard e Dr. Arquimedes Moreira de Azambuja, que foram os primeiros presidentes da entidade. O imóvel em questão foi adquirido pelo IAPI em 1944.

Em 1946, compelido pela necessidade de oferecer mais conforto a seus assistidos, o Instituto comprou a área adjacente ao velho prédio, onde foi erguida a sua atual sede, na Rua Antônio Ribeiro, concluída em 1956, na gestão do Cel. Carlos Pandolfo.

Com o agravamento das dificuldades financeiras e a incerteza de firmar novos convênios com a Administração Pública em suas diferentes esferas, o IAPI promoveu uma grande campanha comunitária, conseguindo concluir em 1979, um ginásio de esportes, graças à colaboração financeira de Firms de Engenharia, cujos titulares foram contemporâneos do então presidente, Eng. Darwin Ribas. Um dos objetivos do ginásio de esportes, talvez o maior, seria gerar receita própria com a locação da quadra esportiva, proporcionando o autofinanciamento de parte de suas atividades.

Em 1985, o sistema de internato foi desativado e em 1989 abriu matrículas para meninas, passando o atendimento a ser misto.

O IAPI possui somente uma sede, em que consta, além de salas de aula, biblioteca, ginásio, pátios, banheiros, cozinha, refeitório e salas da administração.

**Figura 1 - Sede do IAPI**



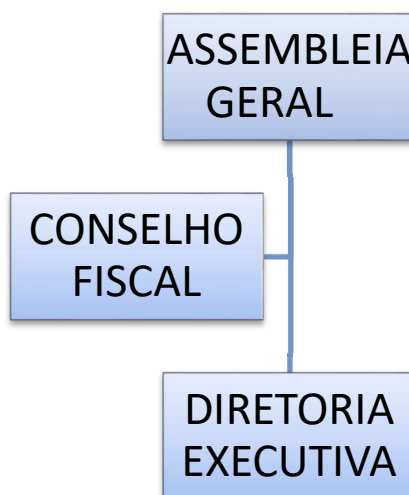
Fonte: IAPI (2016)

Atualmente, o IAPI desenvolve o programa SCFV – Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos – através de convênio com a FASC (Fundação de Assistência Social e Cidadania da Prefeitura de Porto Alegre), atendendo cerca de 100 crianças e adolescentes de 6 a 14 anos, provenientes da região Partenon. No turno inverso ao da escola, oferece refeições, atividades pedagógicas, recreação, música, esportes, dança, arteterapia, atendimento psicopedagógico, psicológico e assistência social às crianças e suas famílias. Além disso, atende adolescentes de 15 a 17 anos através do Programa de Trabalho Educativo cujo módulo específico é a informática.

O Instituto realiza oficina de informática para inclusão digital de todas as crianças e adolescentes do SCFV e é unidade executora do Programa PEMSE – Programa Especial de Medidas Socioeducativas – para adolescentes em conflito com a lei.

## 4.2 ORGANOGRAMA

**Figura 2 – Organograma do IAPI**



Fonte: IAPI (2016)

### 4.2.1 Descrição da Estrutura

O IAPI conta com a seguinte estrutura de pessoal para realização de suas atividades diárias:

- a) Assembleia Geral não remunerada: formada pelos associados efetivos, ou seja, aqueles com suas obrigações em dia por vinte e quatro meses consecutivos.
- b) Conselho Fiscal não remunerado: composto por três associados efetivos, eleitos em assembleia.
- c) Diretoria Executiva não remunerada: composta por uma Presidente, um Diretor Geral e uma Tesoureira.
- d) Empregados efetivos (10): Educador Social (4); Auxiliar de Serviços Gerais (1); Cozinheira (2); Coordenador/Supervisor (2); Professor Complementar (1).
- e) Voluntários (9): Professor Complementar (2); Assistente Social (1); Coordenador/Supervisor (1); Assistente de Diretoria (1); Psicóloga (1); Pedagoga (1); Artista Plástica (1); Assistente de Psicologia (1).

### 4.3 MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

De acordo com o IAPI, sua missão, valores e objetivos são:

a) Missão

“Promover assistência, proteção e desenvolvimento integral das crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, em ambiente de cooperação e paz.”

b) Valores

- Ética
- Cidadania
- Competência
- Solidariedade
- Transparência

c) Objetivos

“Desejamos ampliar o número de assistidos, em decorrência de nossa excelente capacidade física.

Para tanto, além de tornar o atendimento mais qualificado e capaz de dignificar as crianças que daqui fazem, quem sabe, seu primeiro lar, com afeto, respeito e socialização, vamos ampliar a integração com a sociedade civil, a fim de proporcionarmos melhores oportunidades de atendimento ao nosso público alvo.

O desenvolvimento de nossa proposta pedagógica já está resultando em novas atividades socioeducativas.

O trabalho com as famílias permitirá que possamos orientá-las e ajudá-las na garantia de seus direitos sociais e no fortalecimento da autoestima, autonomia e cidadania.”

d) Logotipo

O atual logotipo do IAPI foi desenvolvido em comemoração aos 80 anos da Instituição e, desde então, segue vigente.

**Figura 3 - Logotipo do IAPI**



Fonte: IAPI (2016)



## 5 REVISÃO TEÓRICA

Ao analisarmos empresas, organizações, associações e quaisquer tipos de conjunto de pessoas, certamente teremos sempre detalhes e aspectos que as diferem. Isso, porque, evidentemente que as características individuais externam e influenciam na cultura organizacional, nos regramentos, nas dificuldades e vantagens competitivas, nas demandas internas, etc. Com base na peculiaridade de cada organização, é que se tornam ricas e importantes as análises reais e práticas, por mais que as teorias acerca de determinados temas já os abordem, às vezes, com relativa demasia. Ao mesmo tempo, pesquisar somente dados pode se tornar por vezes insuficiente e sem significado se dispensado da teoria difundida e consolidada. Encontramos o equilíbrio ao passo que compreendemos a teoria acerca de determinado tema e confrontamos com os aspectos práticos encontrados no ambiente desejado.

Este tópico do trabalho é de vital importância para o real valor da pesquisa a ser realizada. Isto porque, fundamenta e nivela o conhecimento do leitor que em mãos o tiver. A pesquisa busca proporcionar novos dados e conhecimentos acerca de um determinado assunto. Entretanto, em primeiro lugar é preciso conhecer o que já foi pesquisado e o que já se sabe sobre o tema (VIANNA, 2001). Melhor ainda, vale ressaltar que a demonstração de conceitos já abordados por outros autores, servirá para complementar o trabalho científico, bem como facilitar uma melhor compreensão do assunto. Autores clássicos serão bem vindos, porém, considerando a velocidade com que a sociedade transforma-se, a utilização sempre que possível de autores mais recentes terá preferência, a fim de tornar a pesquisa mais atual e fidedigna à realidade (ANDRADE, 2014).

Portanto, o propósito desta etapa será o de equalizar o conhecimento e apresentar o que já se conhece acerca da motivação para o trabalho, por ser este o principal conteúdo da pesquisa.

### 5.1 O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação do indivíduo vem sendo pesquisada há diversos anos, ou mesmo, séculos. Os clássicos Maslow (1954; 2001) e Herzberg (1959), Tittoni (1994), Bergamini (1997), Nardi (1999), Antunes (2000), Chanlat (2011), entre diversos outros autores, abordam a motivação no ambiente organizacional desde o surgimento das primeiras fábricas até o surgimento do

terceiro setor e suas especificidades. A compreensão deste conceito é o pontapé inicial para quaisquer pesquisas, análises e discussões acerca do tema.

O conceito é amplo e varia de autor para autor. Justamente por ser amplo e de utilização em diversos campos, a motivação possibilita múltiplas definições (BERGUE, 2010). Antes de ser abordado no ambiente organizacional em si, vale a pena definir de forma mais genérica o que é a motivação. Bergamini (1997) reforça a vasta possibilidade de conceitos acerca da motivação. A autora, no entanto, relaciona esse fato à possibilidade, não rara, de se encontrar pessoas fazendo cada qual o que bem entende, seja lá por suas próprias vontades. Ainda, de acordo com Bergamini (1997):

Quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. (BERGAMINI, 1997, p.26)

Bergamini (1990), também afirma:

Considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento e ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações. (BERGAMINI, 1990, p. 109)

De fato, o conceito não parece ser algo que causa sensação de estranheza. A utilização do termo remonta ao dia a dia da sociedade. Seja no trabalho, em competições esportivas, em afazeres para o lazer, trabalho e estudos, enfim são diversas as possibilidades que comumente se utiliza o termo motivação de forma conjunta. Quando pensamos em realizar determinada ação, ela é feita por algum motivo ou razão e esses motivos vêm de dentro de cada pessoa (SILVA e RODRIGUES, 2007).

## 5.2 A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A utilização do conceito no ambiente organizacional é que merece mais atenção e melhor abordagem, pois impacta na satisfação pessoal e no sucesso da GP. É, com certeza, a

junção do conceito de motivação com sua relação com as organizações que mais interessa ao Administrador de Empresas.

Para Pinder (1998, p.11) “a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem seja no indivíduo, seja fora dele, e que moldam o comportamento do trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração”. Há, portanto, uma abrangência maior a partir da inclusão do termo “seja fora dele”, que indica a possibilidade de influência externa para um processo de motivação de determinada pessoa ou agente.

O que se pode observar a partir dos estudos de Pinder (1998), é a compreensão que se tem em afirmar que a motivação é um processo que tem relação com o interior e as características de cada pessoa e que inicia internamente ou não. De fato, quando buscamos algum objetivo pessoal, esse é fruto de um interesse próprio que pode ou não ser iniciado totalmente por anseios particulares, porém que a origem desse desejo é de difícil conclusão, afinal identificar se foi criação totalmente interna, ou se algum fator externo influenciou para essa alteração, é uma análise bastante difícil de ser realizada. Cotidianamente somos apresentados a situações novas e a tomadas de decisões contínuas. Somos expostos a experiências, falhas, conquistas de outras pessoas e com elas também aprendemos e, por que não, passamos a desejar ou refutar algumas possibilidades.

Considerando que a motivação existe internamente em cada indivíduo, Silva e Rodrigues (2007) concluem e já relacionam com o trabalho:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA; RODRIGUES. p. 9)

Silva e Rodrigues (2007) vão ainda mais a fundo quando afirmam que pessoas por vezes não fazem aquilo que lhes é pedido. E isso ocorre simplesmente, pois elas não desejavam realizar o que foram incumbidas. Portanto, se não fizeram, isso significa que outras pessoas não são capazes de motivar alguém a fazer o que desejam. Isso seria no máximo um estímulo, porém não a motivação em si.

Em suma, considerando o termo no ambiente de trabalho, pode-se dizer que motivação “é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização

das metas organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende de esforço para alcance da meta” (DUBRIN, 2006, p.110).

Ao ingressarmos na relação motivação e organização, essa análise, é melhor realizada quando não somente por conceitos de diversos autores, como Follet, Herzberg, Maslow, Mayo e McGregor. O presente referencial teórico deve conjuntamente abordar as Escolas da Administração e sua ambientação histórico-social, ainda que sucintamente. Essa opção busca estabelecer uma correlação entre a Administração e as teorias de motivação. Afinal, a evolução e a importância do conceito de motivação ocorrem, no ambiente da Administração e da GP, ao passo que a própria ciência administrativa evolui. Desse modo, o referencial teórico sobre a motivação organizacional tomará como base os seguintes conceitos:

- Escolas da Administração: Administração Científica; Relações Humanas; Behaviorismo.
- Teorias da motivação: A Hierarquia das Necessidades de Maslow; A teoria X e Y de McGregor; A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; A Teoria de Vroom.

### 5.3 ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

#### 5.3.1 A Escola da Administração Científica

Consolidada ao passo que se instaurava a Revolução Industrial, a Escola da Administração Científica, através de obras lançadas entre o final do século XIX e XX, tem como seus principais expoentes: Taylor e Fayol.

Motta e Vasconcelos (2006), analisam esta escola, definindo, principalmente, o conceito de *Homo Economicus* da seguinte maneira:

Uma das ideias centrais do Movimento de Administração Científica é a de que o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles. Por essa razão pode escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 25)

Considerada a primeira teoria administrativa no aspecto cronológico (LACOMBE, 2011), esta escola ficou caracterizada, entre diversas obras realizadas a seu respeito, principalmente pelo filme *Tempos Modernos* (1936), estrelado por Charles Chaplin. A busca pela maior produtividade possível nas fábricas, através de altos níveis de especialização e controle, foram marcas deste método de administração. Além de Taylor e Fayol, outros nomes foram extremamente importantes e fundamentais para o aperfeiçoamento das técnicas de gestão à época. Sem dúvida um dos mais renomados foi Henry Ford. A necessidade por altos níveis de produção, a fim de atendimento à crescente demanda no continente europeu, exigia que pouco ou quase nada fosse desperdiçado, seja de mão de obra, de recursos materiais e, principalmente, de tempo. A divisão do trabalho foi marca consolidada desta Escola, que compreendia que através desse modelo, tanto os administradores como os empregados vão atingir níveis de produtividade e eficiência elevadíssimos, ao passo que suas tarefas fossem tornando-se cada vez mais repetitivas e, por consequência, menos complexas (SILVA e RODRIGUES, 2007).

Ainda, de acordo com Silva e Rodrigues (2007):

O modelo de administração científica provocou forte reação de insatisfação no empregado, e a falta de recompensa psicológica resultou em absenteísmo, redução de produção, mau relacionamento entre empregado e empregador, sabotagem, rotatividade e greve. E, em consequência desta divisão excessiva de trabalho, levou à conclusão de que o modelo de administração científica era inadequado para motivar o empregado. (2007, p.17)

Taylor, segundo Goleman (2007), tinha como principal objetivo para o desenvolvimento da administração científica, alcançar o máximo de produtividade de cada empregado, através de métodos científicos, que iam desde a análise científica de como realizar determinado

trabalho; como identificar, cientificamente, a melhor pessoa para realizar determinada tarefa; instruir os gerentes para que eles cooperassem com seus trabalhadores para que esses pudessem produzir da melhor forma possível; e, por fim, a perfeita divisão de trabalho entre os gerentes (preocupados com supervisão do trabalho e planejamento) e os trabalhadores, com sua atividade mecânica. Apesar disso, aspectos como recompensas ao trabalho, padrões de qualidade e planos de sugestões, já eram conceitos observados nas organizações de Taylor (GOLEMAN, 2007).

Complementando o ideal de trabalho de Taylor, Nogueira (2007) diz:

O principal ensinamento do taylorismo é o de que o administrador ou o gerente precisa agir de modo técnico, científico e planejado, racionalizando o trabalho. O primeiro passo nesse sentido é analisar como o trabalho é realizado. Em seguida, o administrador/gerente deve visar a padronização, para maximizar a produtividade. (NOGUEIRA, 2007, p.117)

Fayol, segundo Goleman (2007), buscou estruturar de forma teórica como deveria se comportar uma organização. Nessa estrutura, uma organização deveria conter 6 estruturas divididas: técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade e administrativa. Essa última, ainda segundo Goleman (2007, p.95) “faz a integração das cinco primeiras funções.” Portanto, para que todas as partes de uma organização caminhassem conjuntamente para o sucesso e a eficiência, a sexta divisão deveria funcionar perfeitamente. Fayol afirmava que “administrar é prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.” (*apud* GOLEMAN, 2007, p. 97). Conceitos como divisão de trabalho, disciplina, autoridade, remuneração justa, são princípios para a existência de uma organização aos moldes de Fayol.

De forma a sintetizar o pensamento de Henry Fayol, Nogueira (2007) diz:

[...]o estudo da administração envolveria o desenvolvimento das habilidades de planejar antecipadamente os objetivos futuros da organização, de organizar os recursos humanos e materiais, de dirigir o corpo social no rumo dos objetivos preestabelecidos e de controlar para que as metas sejam de fato cumpridas. (NOGUEIRA, 2007, p.121)

Outro expoente da administração científica e talvez mais famoso, principalmente em função da marca que leva seu sobrenome, Henry Ford foi um dos maiores industriais da história (NOGUEIRA, 2007). Inspirado principalmente nos ideias de Taylor e Fayol, adotou os conceitos da especialização e divisão de trabalho para, através, principalmente do incentivo monetário e do controle e gestão, Ford não somente influenciou os padrões de indústria dos

Estados Unidos, como também trouxe a ideia de que o trabalhador também era um potencial consumidor (NOGEURIA, 2007).

Com relação ao fordismo, Motta e Vasconcelos afirmam:

As inovações de Ford permitiram eliminar quase todos os movimentos desnecessários das ações dos trabalhadores. Procurava-se organizar a tarefa de forma a requerer o “mínimo consumo de força de vontade e esforço mental”. Ford também adotava uma forma rígida de divisão de trabalho, tanto horizontal como verticalmente. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p.32)

Fica evidenciado que o modelo da administração científica, apesar de muitos autores, inclusive Adam Smith (*apud* LACOMBE, 2011; SILVA e RODRIGUES, 2007), defenderem a questão da divisão do trabalho e sua contribuição para a produtividade, não foi suficientemente a fundo na questão da motivação de pessoal e valorização do empregado.

Dessa forma, outros autores e estudiosos passam a focalizar suas análises não apenas na produtividade e controle do empregado e da organização. Não bastava apenas se preocupar com o estado e condição do empregado durante as horas em que se encontravam dentro da empresa e indústria. Fatores externos ao ambiente de trabalho e, mesmo fatores internos não observados com a devida importância na Escola Científica, passam a chamar a atenção dos teóricos vindouros.

### **5.3.2 A Escola das Relações Humanas**

Ao passo em que foi se observando que os empregados eram menos previsíveis e controláveis do que se desejava, a Escola da Administração Científica foi sendo insuficiente na análise complexa que necessita o ser humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). De certo modo, a partir da Escola das Relações Humanas é que pode se considerar o primeiro contato do termo motivação com o ambiente organizacional, não somente no aspecto remuneração por jornada de trabalho. Estudos de Mayo são os que trazem a origem desta escola. Foi, no entanto, Mary Parker Follet a autora de maior destaque da Escola das Relações Humanas.

De acordo com o resultado de pesquisas coordenadas por Mayo, foi observado que não bastava somente controlar o meio e a forma de produzir, analisar individualmente apenas os empregados e considerar o ser humano como totalmente controlável e racional (SILVA e

RODRIGUES, 2007). A Escola percebeu que o homem era muito mais complexo do que se imaginava e, por conseguinte, seus resultados, produtividade, motivação, entre outros, exigia uma análise bastante ampla em todos os níveis da vida de cada um.

Segundo Goleman (2007):

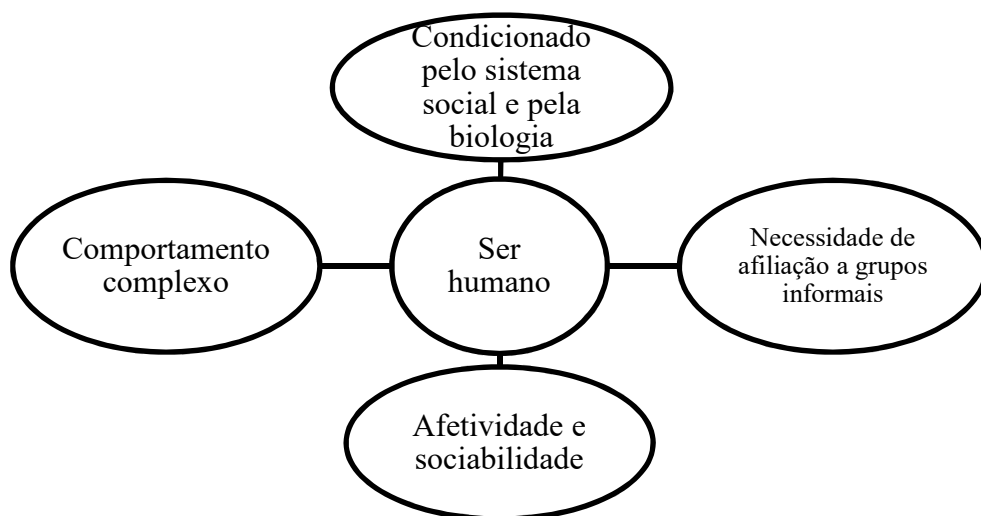
Na visão de Mayo, os trabalhadores não conseguiam encontrar escapes satisfatórios para dar vazão aos problemas pessoais e insatisfações em sua vida profissional. O problema era que os gerentes acreditavam que as respostas aos problemas industriais residiam na eficiência técnica, quando, na verdade, a resposta era de caráter humano e social. (GOLEMAN, 2007, p.58).

Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que a Escola das Relações Humanas tinha o objetivo de substituir a Escola da Administração Científica. Desta forma, definiu três principais características do seu modelo:

- O homem não pode ser considerado e analisado de forma simplista, pois seu comportamento é complexo e variável.
- O homem sofre influência do meio social e de seus aspectos biológicos.
- Todo homem tem suas necessidades próprias e individuais, apesar de terem semelhanças quanto às necessidades de segurança, prestígio, realização pessoal, etc.

De forma a estruturar esse conceito, segue quadro utilizado pelos autores:

**Figura 4 - Escola Relações Humanas**



Fonte: Motta e Vasconcelos (2004)



Outro conceito importante à Escola é o de *grupo informal*. Segundo Pereira (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p.55) “por grupos informais entendemos um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se entre si direta e frequentemente”.

Os estudiosos desta Escola buscavam analisar as relações e organizações informais da empresas à época. Compreender a estrutura formal não era o de mais importante. Resumidamente, a preocupação estava bem mais naquilo que não é estático e pré-definido, ou seja, os grupos e ações que são espontâneos e, portanto, que não seguem a mecanização prevista pela Escola Científica.

Mary Parker Follet trabalhou muito tempo como voluntária. Suas teorias e conceitos, no entanto, foram expandidas do serviço social para o ambiente de negócios, indústrias e empresas. Para organizar os seus fundamentos acerca do modelo de organização, Follett identificou quatro princípios básicos sobre a coordenação, para alcançar uma gestão eficaz (GOLEMAN, 2007).

- A coordenação depende de uma relação recíproca entre os fatores de uma situação;
- Deve ocorrer por contato direto, através de uma comunicação direta entre as partes, independente de hierarquia;
- Deve começar no início de um planejamento, com participação de todos os membros afetados;
- A coordenação deve ser um processo contínuo e duradouro dentro de uma organização.

No contexto da solução de conflitos, por exemplo, Follett afirmava que existiam três métodos para solução (MOTTA; VASCONCELOS, 2006):

- Método da força: a fim de atingir seus objetivos, os gerentes utilizam-se da força, através de ameaças e violência;
- Método da barganha: busca de acordos mútuos através de negociação, acordos, tratados;

- Método da integração: através do uso de ferramentas administrativas, busca a dedicação maior dos trabalhadores aos anseios da organização.

Para Follett, a ideia fundamental da integração e responsabilidade entre os diversos grupos sociais de uma organização, era o modelo ideal que geraria um espírito de união e facilitaria com que todos pudessem identificar o melhor caminho a ser trilhado pela organização (GOLEMAN, 2007). Segundo Follett (*apud.* GOLEMAN, 2007, p.150) “a responsabilidade é a maior incentivadora do desenvolvimento dos homens”.

### 5.3.3 Behaviorismo ou Teoria Comportamental

Na mesma linha da Escola das Relações Humanas, a Teoria Comportamental, ou Behaviorismo, buscava alternativas ao modelo Racional/Administrativo em declínio do início do século XX (SILVA e RODRIGUES, 2007). Segundo Neto (1983), a origem do modelo comportamentalista é no ambiente da psicologia, que buscava compreender o comportamento humano e a previsibilidade de suas tomadas de decisões. Neto (1983) ainda complementa:

Admitindo certo nível de conflito entre as necessidades organizacionais e individuais, permanecendo na análise dos processos mediante os quais os conflitos podem ser superados pela integração das necessidades individuais às necessidades organizacionais, os Behavioristas destacam o fato de que os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. (NETO, 1983, p. 42)

Complementando o conceito dos comportamentalistas, Silva e Rodrigues (2007) citam o seguinte:

Para os comportamentalistas, os estímulos exteriores determinam o comportamento das pessoas. Portanto, para eles seria necessário pesquisar o tipo de ligação que necessariamente ocorre entre determinado estímulo e sua resposta específica. Isto quer dizer que, invariavelmente, cada estímulo corresponde a uma resposta, tornando-se, portanto, uma lei segundo a qual, conhecendo-se o estímulo ao qual se submete a pessoa, será viável determinar o tipo de resposta comportamental do sujeito. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 23)

A grande questão de estudo da Teoria Comportamental é a relação de *estímulo* e *resposta* e estes dois são os conceitos fundamentais para sua análise (SILVA; RODRIGUES,

2007). Os estudos realizados pelos estudiosos, no entanto, geraram descobertas mais relevantes no ambiente teórico que na prática, pois eram realizados empiricamente em controlados e em condições de laboratórios, do que em ambientes semelhantes às organizações, portanto mais variáveis e imprevisíveis (BERGAMINI, 1997).

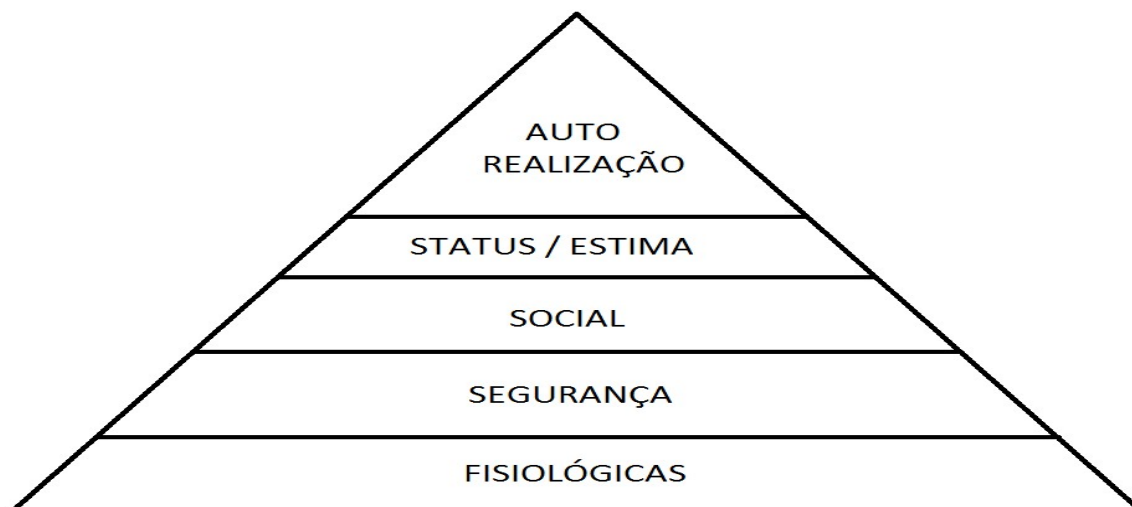
De mais relevante a se registrar da relação behaviorismo e motivação é tanto a distinção entre o condicionamento humano e sua relação com o ‘estímulo-resposta’, da motivação em si. No entanto, fica a dicotomia da origem da motivação, que para alguns autores inicia somente internamente, enquanto para outros, externamente.

## 5.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

### 5.4.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Como já foi mencionado, Abraham Maslow é considerado um dos mais relevantes estudiosos do ambiente da motivação. É, sem dúvida, referência no assunto. Seus estudos mais marcantes ocorreram por volta da década de 1940. Diferentemente dos autores do tópico anterior que, ou abordavam aspectos voltados às organizações, produtividade e eficiência, Maslow focava seus esforços na compreensão do ser humano e seu desenvolvimento (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). De acordo com Lacombe (2011), através de sua teoria, Maslow definiu que são justamente as necessidades insatisfeitas, ou seja, que não foram ainda supridas, que geram a motivação nos indivíduos em buscar satisfazê-las.

Maslow propõe que as necessidades das pessoas possuem um caráter hierárquico. No entanto, isso não é estático. À medida que um desejo ou necessidade são sanados, em pouco tempo o ser humano define outra necessidade como prioridade e, com isso, o ciclo retoma (MASLOW, 2001). De forma didática e estrutural, e a fim de classificar em níveis de hierarquia os aspectos motivacionais, Maslow apresentou a Pirâmide de Maslow ou a Hierarquia das Necessidades de Maslow.

**Figura 5 - A Pirâmide de Maslow**

Fonte: Maslow (2001)

A pirâmide é dividida em 5 níveis hierárquicos, cada qual com seu significado, conforme segue:

- Necessidades fisiológicas: está é a base da Pirâmide, onde estão as necessidades básicas de qualquer ser humano, como a fome, a sede, a respiração, o abrigo e o sexo, por exemplo. Intervalos, conforto físico, entre outros.
- Necessidades de segurança: é o segundo nível da hierarquia, onde estão os elementos que fazem os indivíduos se sentirem seguros, desde a segurança em casa até meios mais complexos, como a segurança no trabalho, segurança com a saúde, etc. Aspectos de remuneração e benefícios também são alocados aqui.
- Necessidades sociais: é o terceiro nível da Pirâmide. Neste grupo está a necessidade de se sentir parte de um grupo social, como ter amigos, constituir família. Relacionamento com os colegas e com chefes também pode ser classificadas como aspectos sociais.
- Necessidades de Status ou Estima: é a quarta etapa da Pirâmide de Maslow, que agrupa duas principais necessidades - a de reconhecer as próprias capacidades e de ser reconhecido por outras pessoas, devido à capacidade de adequação do indivíduo. Ou seja, é a necessidade que uma pessoa tem de se orgulhar de si própria, sentir a admiração

e orgulho de outros indivíduos, ser respeitada por si e pelos outros, entre outras características que envolvam o poder, o reconhecimento e o orgulho, por exemplo.

- Necessidades de auto realização: este é o topo da Pirâmide, quando o indivíduo consegue aproveitar todo o potencial de si próprio, com auto controle de suas ações, independência, a capacidade de fazer aquilo que gosta e que é apto a fazer, com satisfação. Autonomia, participação das decisões e crescimento pessoal, são outros exemplos.

Ao passo que o empregado/indivíduo alcançou nos estudos teóricos variáveis bem mais diversas e complexas, se comparadas aos conceitos consolidados em Taylor e Fayol, por exemplo, outros conceitos ganham importância através de Maslow. Além da motivação, detalhada em níveis no esquema acima, o conceito de liderança ganha seus primeiros enfoques. Afinal, se há a partir de Maslow a necessidade de suprir necessidades de Status/Estima e auto realização, sem dúvida a complexidade do homem, somada à distinção entre as pessoas, demonstra, inclusive, facilidades para que alguns se tornem líderes e outros não.

O modelo apresentado por Maslow, de fato é bastante simples e de fácil compreensão. Talvez por isso Bergamini (1997) defina a Teoria da hierarquia das necessidades da seguinte forma:

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow teve irrestrita aceitação, embora, paradoxalmente, tenha sido apoiada em evidências muito restritas de pesquisa empírica. O seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática. Todavia, desde a sua divulgação, há mais de 30 anos, tornou-se uma das teorias mais populares sobre motivação dentro do referencial da literatura sobre o comportamento organizacional. A razão da sua grande aceitação é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais. (BERGAMINI, 1997, p.72-73)

Ainda, acerca do pensamento de Maslow, Goleman (2007) sintetiza:

A intenção de Maslow sempre foi de definir um aspecto da condição humana, mas suas descobertas são obviamente aplicáveis ao contexto de negócios. Por exemplo, se um gesto conseguir identificar o nível hierárquico que um funcionário atingiu, ele pode, então, motivá-lo da forma mais apropriada. (GOLEMAN, 2007, p.4).

### 5.4.2 A Teoria X e Y de McGregor

Segundo Lacombe (2011, p.208), McGregor “estudou as formas mais adequadas de administrar e de conduzir os subordinados para alcançar melhores resultados e identificou dois estilos de gestão, a que chamou de teoria X e teoria Y.” Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que a formatação da teoria de McGregor teve revisão de conceitos de Maslow, no âmbito da motivação e liderança.

Pode-se considerar que a teoria X é mais relacionada à Escola Científica da Administração. Por outro lado, a Y relaciona-se mais intimamente à Escola das Relações Humanas. “McGregor acreditava que as crenças básicas dos gestores têm influência dominante sobre a forma como as organizações são dirigidas e o fundamental nisso são os pressupostos dos gestores sobre o comportamento das pessoas.” (GOLEMAN, 2007, p.45). O grande desafio para um gestor, então, seria o equilíbrio entre os conceitos polarizados das teorias X e Y.

Os quadros abaixo facilitam a distinção dos principais conceitos de cada teoria.

**Figura 6 - Características da Teoria X**

Pressupostos	As pessoas são preguiçosas e não gostam de responsabilidades
Objetivo das pessoas	Segurança individual
Motivação para produzir	Emprego e remuneração
Instrumentos dos empresários e dos gerentes	Disciplina; Prêmio materiais; Stick and carrot

Fonte: Lacombe (2011)

**Figura 7 - Características da Teoria Y**

Pressupostos	As pessoas não são preguiçosas e assumem responsabilidades
Objetivo das pessoas	Realização pessoal e profissional
Motivação para produzir	Participação

Fonte: Lacombe (2011)

Pode-se inferir do abordado acima, que naturalmente as características da Teoria X refletem o fator histórico do surgimento e consolidação das organizações europeias (principalmente fábricas) do século XIX e início do XX. Nelas o comportamento descrito em X era o dominante. De fato, os empregados trabalhavam pelo dinheiro e só. Os registros e modelos à época escancaram os modelos de controle e supervisão das consolidadas linhas de produção. A busca incessante por produtividade era capaz somente de introduzir no empregado a melhor forma de operar uma ferramenta e, de preferência, de forma mais ágil e eficaz. Cada um mantinha-se em seu espaço e realizava somente sua função.

Em contrapartida, a Teoria Y demonstra o que ocorreu ao longo do tempo e que podemos enxergar até os dias atuais. As exigências do quadro de pessoal foram aumentando e tornando-se complexas. Ganhos trabalhistas, ambições pessoais, liberdades e autonomias individuais trouxeram complicações na relação empregado-empregador, principalmente no lado da GP, que passa a ter que se reinventar para motivar seus funcionários.

Ainda relacionado à Teoria X e Y, há a discussão dos aspectos de recompensa e valorização do empregado. Silva e Rodrigues (2007), quanto a isso, mencionam que ao passo que o empregado alcança suas necessidades básicas (seguindo a hierarquia de Maslow), passa naturalmente a buscar sua auto realização. Para alcançar este estágio, no entanto, dependerá dos mecanismos de gestão e recompensa da organização à qual está inserida. Há, no entanto, limitadores para as ações da organização, pois alguns fatores são recompensados somente internamente. Ainda, segundo Silva e Rodrigues (2007, p.37) “recompensas extrínsecas são oriundas de fora; são exteriores, patrocinadas por terceiros [...]. Recompensas intrínsecas são inerentes à pessoa; são geradas de “dentro” das pessoas [...]”. Ou seja, por mais que a empresa valorize e recompense determinada realização, alcance de metas, etc., em algum estágio essa realização tem que ser objetivo não só organizacional, mas também pessoal, para que haja recompensa extrínseca e intrínseca e, com isso, a auto realização seja atingida.

#### **5.4.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Frederick Herzberg é um dos autores que abordou a motivação que mais tem sido estudado, atualmente. Sua teoria busca distinguir dois principais conceitos: motivação e satisfação (SILVA e RODRIGUES, 2007). “A teoria propõe que a maior parte dos fatores que contribuem para a satisfação no trabalho é motivadora, enquanto que a maioria dos que

contribuem para a insatisfação no trabalho é representada pelos fatores de higiene” (GOLEMAN, 2007, p.66).

Foi através dos conceitos de fatores motivacionais e de higiene que Herzberg organizou sua fundamentação teórica. Segue abaixo o que cada fator buscava explicar.

- a) **Os fatores higiênicos:** que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha. Correspondem ao contexto de trabalho, são de natureza extrínseca e não geram satisfação nas pessoas em curto prazo.
- b) **Os fatores motivacionais:** que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o mesmo. As necessidades motivadoras são de natureza intrínseca e conduzem a uma satisfação em longo prazo, aumentando a produtividade em níveis de excelência.

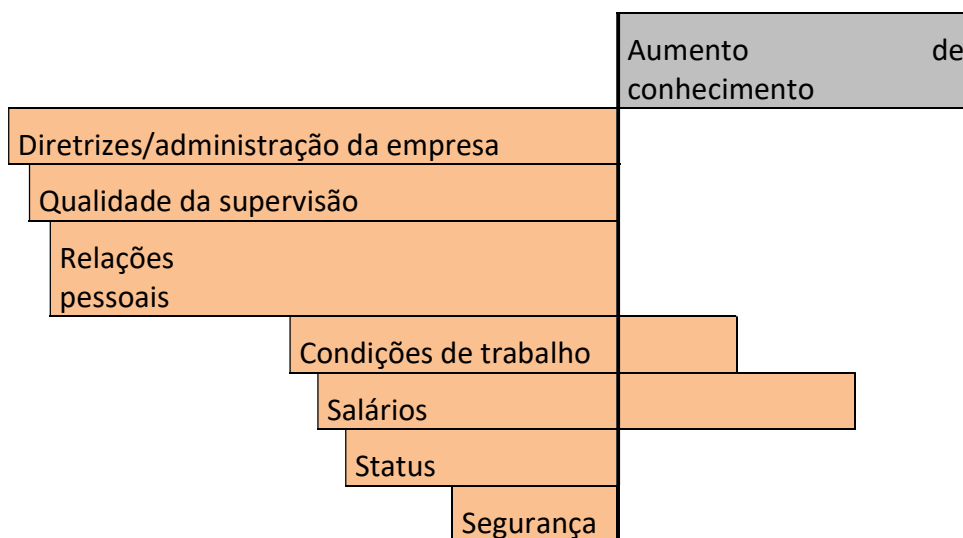
Segundo Bergue (2010, p.423) “um dos importantes detalhes da proposição de Herzberg está no fato de afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação, e um outro conjunto que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho.” Herzberg afirmava que os fatores higiênicos podem somente causar insatisfação, caso não fossem observados. Não são fatores que, à medida que fossem aumentados, por exemplo, pudessem impactar na motivação. Por outro lado, os fatores motivacionais sim influenciam, como o nome diz, na motivação do quadro de pessoal.

A figura a seguir cita e demonstra diversos exemplos dos dois tipos de fatores, inclusive de fatores que transcendem um só conceito.

**Figura 8 - Teoria dos Dois Fatores**

Fatores higiênicos	Fatores motivacionais
	Realização profissional
	Reconhecimento pelos resultados
	Trabalho interessante
	Responsabilidade
	Perspectivas de promoção





Fonte: Bergue (2010)

De forma bastante objetiva, compreende-se da teoria de Herzberg, que os fatores motivacionais proporcionam satisfação no trabalho enquanto os higiênicos simplesmente evitam que haja insatisfação. “A verdadeira motivação vem da realização, do desenvolvimento pessoal, da satisfação profissional e do reconhecimento” (HEZBERG, 1966 *apud* GOLEMAN, 2007, p.4).

#### 5.4.4 A Teoria de Vroom

Segundo Bergue (2010, p. 426) “a teoria da expectativa (ou expectância), proposta por Victor Vroom, constitui uma das mais reconhecidas formulações sobre a motivação humana”. O autor explica que as ações humanas estão relacionadas ao quanto elas querem determinada coisa, considerando ainda o quão próximo ou possível ela está de alcançar esta mesma coisa. Bergue (2010) ainda conclui quanto a essa teoria informando “que essa formulação envolve quatro variáveis: esforço, desempenho, recompensa e objetivos” (2010, p.426). Bergue (2010) demonstra três relações causadas com base nestas 4 variáveis, conforme segue:

- Esforço e desempenho individual
- Desempenho e a recompensa
- Recompensa e os objetivos pessoais

Três conceitos são fundamentais para compreender a Teoria de Vroom. Segundo Goleman (2007), Vroom afirmava que as explicações das escolhas de cada um dependia da relação entre três fatores: valência, expectativa e força. Goleman (2007) e o próprio Vroom (apud GOLEMAN, 2007) define cada um dos três conceitos da seguinte forma:

- Valência: “termo que se refere à preferência por um resultado sobre o outro.” (GOLEMAN, 2007, p. 238);
- Expectativa: “convicção momentânea sobre a probabilidade de determinado ao ser seguido por um dado resultado.” (VROOM, 1994 *apud* GOLEMAN, 2007, p.238)
- Força: “o comportamento de uma pessoa é resultado de um campo de forças, coma uma delas com direção e magnitude.” (GOELMAN, 2007, p. 238). Ainda, segundo GOLEMAN (2007), a força é resultado da combinação entre valência e expectativa.

Compreende-se da Teoria da Expectativa, que as ações de cada um ocorrem após um breve estudo de possibilidade, retorno e os próprios anseios particulares.

No campo de estudo, seguindo os pressupostos de Vroom, a motivação não é igual em qualquer lugar e qualquer pessoal. Há sempre que considerar a situação e o ambiente de trabalho em que cada pessoa está inserida (SILVA e RODRIGUES, 2007). É o que se sabe sobre o modelo de motivação cognitiva. “[...] cada um de nós reage não a um ambiente objetivo, mas a um ambiente percebido de uma maneira que se interprete o todo da situação na qual se trabalha” (Silva e Rodrigues, 2007, p. 44). O fator motivacional nessa análise sempre iria depender da dualidade entre as características individuais e particulares (motivos, valores, necessidades), mas que só seriam definidas a partir da análise cognitiva da situação e do ambiente, conforme compreensão de cada um.

A Teoria da Expectância, reconhecida como um dos modelos de teoria cognitiva, propõe, por exemplo, que os conteúdos mentais mais importantes sejam os disparadores do comportamento motivacional que são representados pelos valores armazenados na mente. Esses valores configuram a percepção individual em termos de desejabilidade percebida quanto aos resultados que podem ser atingidos por meio de algum tipo de desempenho. (Silva e Rodrigues, 2007)

## 5.5 A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NO TERCEIRO SETOR

Que a busca por melhor produtividade, eficiência e, conseqüentemente, lucro são um conjunto de objetivos, sempre no radar de gestores, isso todos sabem. Encontrar métodos para conseguir melhores resultados do seu quadro de pessoal é o que se exige cada vez mais. Ao mesmo tempo, as pessoas e a sociedade passam a enxergar os problemas sociais causados justamente pela crescente frente neoliberal e as diferenças sociais e econômicas que se afloram. Conjuntamente a tudo isso, o aumento do voluntariado é fato consolidado. Como então motivar e manter mais e mais pessoas a trabalharem em organizações não governamentais, onde mais do que em outras organizações, o fator ‘remuneração’ tende a ser menos importante ou, inclusive, inexistente no caso de voluntários.

A motivação no terceiro setor exige análises mais específicas. Diferentemente dos conceitos em abundância encontrados para a motivação organizacional tradicional, análises mais aprofundadas e específicas ao terceiro setor ainda são pouco comuns. Apesar de muita informação encontrada acerca da motivação de forma geral, há ainda muito que se pesquisar e identificar no campo da motivação no terceiro setor (CAVALCANTE et al., 2015). À medida que mais pesquisas na área vão ocorrendo, uma base de dados tende a se formar e consolidar ou relacionar os resultados obtidos. Seguem, entretanto, alguns conceitos importantes que permeiam as análises em motivação no terceiro setor. Deve-se, para isso, compreender exatamente o que é um trabalho social. Villela e Silva (2002), em estudo realizado com o intuito de comparar a motivação entre voluntários e remunerados, permeiam as distinções entre o significado do trabalho para um indivíduo voluntário de outro que não seja um.

Ainda, de acordo com Villela e Silva (2002), há uma conceituação bastante esclarecedora acerca do trabalho voluntário:

O trabalho voluntário permite, a quem o desenvolve, produzir ideias, voltar-se para a busca da qualidade de sua própria vida e da vida daqueles em prol de quem trabalha. É a solidariedade cidadã, que tece redes de comunicação e realiza-se através de grupos com objetivos comuns. O trabalho voluntário pode ser visto como uma reação da sociedade civil organizada às lacunas que o Estado deixa de preencher nas políticas públicas de bem-estar e, também, uma forma de manifestação de interesses contrários à postura meramente mercadológica. (2003, p.4 e p.5)

Nessa mesma linha, “[...] (a atividade voluntária) permite o aumento do bem-estar dos voluntários, pois já se reconheceu, teórica e empiricamente, que a atividade traz benefícios

também para os que a executam, além de auxiliar na diminuição das mazelas sociais dos atendidos.” (CAVALCANTE et al., 2015, p. 536).

Conforme Cavalcante, Souza e Mól (2015, p. 127), “Voluntários não são motivados nem admitidos com base em salários, e, dessa forma, motivações não materiais são, a princípio, as principais diferenças entre trabalhadores pagos e voluntários.”. Essa primeira análise já possibilita compreender que o fator dinheiro não tem a mesma relevância que encontramos em análises motivacionais de organizações comuns, principalmente empresas.

Algumas motivações de aspectos monetários, no entanto, são encontradas. Santos et al. (2015), por exemplo, menciona a possibilidade de alternativas à remuneração, como o custeio de transporte e alimentação, realização de cursos, entre outros.

É imprescindível observar que os aspectos motivacionais, além de serem distintos entre as próprias pessoas, também diferem a partir das organizações as quais elas estão inseridas. Portanto, tendo em vista a opção pela pesquisa em uma organização do terceiro setor, considerando a absoluta maioria de teorias e bibliografias no campo organizacional de empresas, esta pesquisa servirá, não apenas para propiciar melhorias à gestão do IAPI, mas também para examinar a complexidade de análise a partir das teorias consolidadas da motivação, quando o objeto de pesquisa é uma Organização da Sociedade Civil.

Apesar de não se referir especificamente ao terceiro setor, mas mais relacionado ao serviço público, Chanlat (2002) considerou quatro fatores essenciais para as condições de motivação dos empregados públicos. Carga de trabalho excessiva, grau de autonomia, reconhecimento e apoio social. Um quinto fator ainda é relacionado e pode ser facilmente relacionado aos propósitos das OSC. A ética do bem comum refere-se ao propósito do serviço público no sentido de buscar o interesse geral e aspectos de igualdade e solidariedade, sem a visão comercial e negocial da esfera privada (CHANLAT, 2002). Verdadeiramente, uma organização composta por voluntários com o propósito de servir em espaços carentes da sociedade, pratica cotidianamente a ética do bem comum. Nesse sentido, é um fator que não se desconecta da motivação e do objetivo em si de existir.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de buscar atingir os objetivos propostos neste trabalho, o autor adotou os procedimentos que seguem.

### 6.1. PESQUISA BIBLIOGRAFICA

Em um primeiro momento, buscou-se encontrar em livros, artigos, revistas e sites, conceitos homologados academicamente no campo da motivação, a fim de subsidiar o restante do trabalho e buscar compreender e forma plena o tema.

Segundo Cervo e Bervian (1996):

Praticamente todo o conhecimento humano pode ser encontrado nos livros ou em outros impressos que se encontram nas bibliotecas: A pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos. (CERVO; BERVIAN, 1996, p.68).

### 6.2 PESQUISA DESCRITIVA

Ao passo que se encontrou, através do item anterior, a base de informações necessárias para avançar na busca dos objetivos propostos, os olhos do autor voltaram-se à organização em si. Por esse motivo, o autor optou pela pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva tem como intenção encontrar respostas ou dados para aquilo que não se encontra em documentos (CERVO; BERVIAN, 1996). Dessa forma, através de visitas à organização, participação em reuniões de gestão, mas, principalmente, através de entrevistas com roteiro semiestruturado, foi possível encontrar e observar aspectos primordiais para continuidade do trabalho. Conforme Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva é utilizada para saber as razões inconscientes e ocultas que movimentam as pessoas.

Pode-se concluir que o objetivo de uma pesquisa descritiva é o de, como diz seu nome, descrever e estudar uma característica de determinado grupo, a fim de encontrar eventuais relações entre as variáveis deste grupo (GIL, 2010)

Gil (2008) ainda complementa:

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. (GIL, 2008. p. 28).

## 6.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

### 6.3.1 Observação

A fim de observar o cotidiano da organização, suas atividades, clima e, principalmente, situações que pudessem impactar na motivação dos seus empregados ou voluntários, o autor efetuou saídas de campo para elaboração deste trabalho, participando como observador, principalmente em reuniões de gestão. Segundo Gil (2008. p. 100) “a observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida.”

O registro das observações ocorreu no momento vivenciado e foi transcrito em papel.

### 6.3.2 Entrevista

Com o intuito de coletar dados e informações acerca da motivação para o trabalho no IAPI, utilizou-se a entrevista como principal instrumento.

Segundo Cervo e Bervian (1996):

A entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Recorrem estes à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registro e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. (CERVO; BERVIAN, 1996, p.136).

A entrevista buscou alcançar o máximo possível de informações de cada entrevistado no âmbito de suas satisfações, motivações para o trabalho no IAPI, bem como, identificar os aspectos negativos e causadores de desmotivação e insatisfação em cada um. Buscou-se, de forma introdutória à realização da entrevista, orientar o público-alvo quanto ao propósito do questionário, considerando, entre outras coisas, as distintas capacidades de explanação entre os participantes da pesquisa. Ainda, procurou-se elencar, de forma simples, porém ilustrativa, as diversas variáveis capazes de serem analisadas pelos entrevistados, sem com isso influenciar nenhuma resposta. Por considerar o ambiente bastante singelo, a carga de atividades de cada entrevistado e a necessidade de não tomar muito tempo em cada entrevista, o autor utilizou de caneta e papel (pelo fato do IAPI atender um público bastante carente e vulnerável, mesmo um notebook foi evitado, considerando a segurança na região e proporcionando proximidade junto ao entrevistado) e buscou inferir os principais dados relativos ao tema e aos objetivos desta pesquisa científica.

O modelo de entrevista foi misto de focalizada e por pautas. O primeiro modelo, segundo Gil (2008. p. 112), “enfoca um tema bem específico. O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Já a entrevista por pautas, segundo Gil (2008):

[...]são recomendadas sobretudo nas situações em que os respondentes não se sintam à vontade para responder a indagações formuladas com maior rigidez. Esta preferência por um desenvolvimento mais flexível da entrevista pode ser determinada pelas atitudes culturais dos respondentes ou pela própria natureza do tema investigado ou por outras razões. (GIL, 2008. p. 112).

A fim de alcançar precisão e o correto registro das informações, o autor utilizou de caneta e papel para anotação das informações que ouvia.

As perguntas efetuadas tinham o intuito de extrair dos entrevistados, além dos dados demográficos, de forma mais objetiva, clara e simples possível, respostas nos seguintes contextos (o modelo de entrevista consta nos anexos):

- Razões e motivos para ingresso no IAPI;
- Fatores motivacionais e estimulantes para o trabalho;
- Insatisfações, queixas e desconfortos;
- O que mais e menos gosta lá.

## 7. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este tópico do trabalho visa apresentar os resultados auferidos através da coleta de dados, bem como a análise crítica quanto ao conteúdo observado, sempre identificando aspectos relacionados entre teoria e prática.

### 7.1 ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO

A observação da Organização foi utilizada, em um primeiro momento, para identificar aspectos de gestão de pessoas e do cotidiano do IAPI, que pudessem influenciar na motivação de cada um que lá trabalha. Em visita à sede do IAPI, foi possível se ambientar aos aspectos físicos, sociais e regionais da organização e, com isso, pôde-se acumular conhecimento e subsídios para as entrevistas individuais posteriores.

O IAPI possui, em sua rotina organizacional, apenas uma reunião entre a equipe diretiva e os educadores sociais, que ocorre de quinze em quinze dias. Há, também quinzenalmente, uma reunião de caráter psicopedagógico para tratar de casos específicos dos alunos atendidos. Por esse motivo, considerando a natureza de cada reunião, o autor optou por observar, de forma passiva, apenas as reuniões de gestão. Nela foi possível identificar diversos fatores que vieram à tona através das entrevistas.

Os participantes dessa reunião costumam ser os que seguem:

- Diretor Geral
- Coordenadora Pedagógica
- Assistente de Gestão
- Educadores Sociais (4)

A reunião inicia basicamente com um repasse dos educadores sociais, um de cada vez, acerca dos alunos que estiveram ausentes de duas atividades previstas. Além disso, casos especiais são discutidos entre a equipe e, chega-se a um consenso da necessidade de indicação à assistente social. Em um segundo momento, o Diretor Geral explana acerca dos possíveis



eventos futuros ou já agendados, principalmente os programas de apresentação do IAPI e/ou arrecadação de doações. Neste momento, todos debatem conjuntamente acerca das propostas e ideais de apresentação das crianças, organização dos eventos, ajuste de horários, etc.

A impressão do observador foi de que o ambiente das reuniões pareceu leve, com oportunidade de explanação e ideias por todos que dela participam.

## 7.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Essa etapa é fundamental para o trabalho. Nela, após a coleta dos dados, estes devem ser analisados e interpretados (GIL, 2008). A fim de dar melhor sentido aos dados, primeiramente faz-se necessária a organização e o conhecimento dos entrevistados e de suas respostas.

### 7.2.1 Caracterização do grupo

O autor realizou o total de 20 entrevistas. Foram 10 voluntários e 10 empregados remunerados. O critério para a definição do grupo de entrevistados foi, principalmente, o vínculo fixo de atividade no IAPI, desconsiderando-se, por exemplo, voluntários não frequentes, entre os quais, a Tesoureira, a Presidente e demais associados que não possuem atividades fixas e regulares. Seguem abaixo os detalhamentos acerca do grupo.

Na primeira tabela, verifica-se a maioria de mulheres na organização, fato esse pode estar ligado ao fato de que no Brasil, as mulheres são ampla maioria no Ensino Básico nacional, conforme diversas pesquisas do tema.

**Tabela 1- Classificação por sexo**

<i>SEXO</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>Feminino</i>	14	70%
<i>Masculino</i>	6	30%
<i>Total</i>	20	100%

Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 2 é possível observar a faixa etária da equipe de pessoal no IAPI. Fica evidente a faixa etária mais próxima da aposentadoria ou já aposentados. Esse fato é percebido, pois muitas pessoas só conseguem realizar o voluntariado após a aposentadoria e a estabilidade financeira.

**Tabela 2 – Classificação por idade**

<i>IDADE</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>18-30</i>	4	20%
<i>30-40</i>	3	15%
<i>40-50</i>	2	10%
<i>50-60</i>	4	20%
<i>60-70</i>	7	35%
<i>Total</i>	20	100%

Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 3 pode-se verificar a variedade de funções existentes no IAPI e disponíveis para atendimento às crianças.

**Tabela 3 - Classificação por função**

<i>FUNÇÃO</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>Artista Plástica</i>	1	5%
<i>Assistente de Diretoria</i>	1	5%
<i>Assistente de Psicologia</i>	1	5%
<i>Assistente Social</i>	1	5%
<i>Auxiliar de Serviços Gerais</i>	1	5%
<i>Coordenador Administrativo</i>	1	5%
<i>Coordenador de Estágios</i>	1	5%
<i>Coordenador Pedagógico</i>	1	5%
<i>Cozinheira</i>	2	10%
<i>Diretor Geral</i>	1	5%
<i>Educador(a)</i>	4	20%
<i>Pedagoga</i>	1	5%

<i>Professor(a) complementar</i>	3	15%
<i>Psicóloga</i>	1	5%
<i>Total</i>	20	100%

Fonte: dados da pesquisa

Observando a Tabela 4, verifica-se uma discrepância entre a escolaridade das pessoas que trabalham no IAPI. Há, por outro lado, alguns aspectos curiosos a partir destes dados. Ao verificar os três casos de menor grau de escolaridade, dois deles são pessoas com o maior tempo de trabalho no IAPI.

**Tabela 4 - Classificação por formação escolar**

<i>FORMAÇÃO ESCOLAR</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>Superior Completo</i>	10	50%
<i>Superior Incompleto</i>	5	25%
<i>Médio Completo</i>	2	10%
<i>Fundamental Incompleto</i>	3	15%
<i>Total</i>	20	100%

Fonte: dados da pesquisa

O IAPI possui exatamente 50% de pessoas que são voluntárias e 50% de empregados remunerados, conforme Tabela 5. Todos os voluntários possuem nível superior completo ou estão cursando. Por outro lado, somente 3 remunerados possuem nível superior completo e dois incompleto.

**Tabela 5- Classificação por tipo de contrato**

<i>TIPO DE CONTRATO</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>Voluntário</i>	10	50%
<i>Remunerado</i>	10	50%
<i>Total</i>	20	100%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme a Tabela 6, é possível inferir que o IAPI possui pessoas em todas as fases de conhecimento da organização. Há 20% que ingressaram recentemente, 35% já estão lá entre 1 e 5 anos. Já quem está lá há mais de 5 anos representa 45% do IAPI.

**Tabela 6 - Classificação por tempo no IAPI**

<i>TEMPO DE IAPI</i>	<i>Nº</i>	<i>%</i>
<i>0-12 meses</i>	4	20%
<i>13-24 meses</i>	2	10%
<i>25-36 meses</i>	1	5%
<i>37-48 meses</i>	3	15%
<i>49-60 meses</i>	1	5%
<i>61-120 meses</i>	4	20%
<i>Acima de 120 meses</i>	5	25%
<i>Total</i>	20	100%

Fonte: dados da pesquisa

### **7.2.2 Fatores indiretamente relacionados à motivação**

Antes de abordar as respostas às principais perguntas da entrevista, ou seja, àquelas que se relacionavam principalmente com a razão, motivação e insatisfação para o trabalho no IAPI, o autor compreende que as demais respostas possuem caráter informativo significativo ao tema. Isso porque, o fato de alguém já ter trabalhado em uma OSC, já ser aposentado ou possuir outro emprego, por exemplo, podem impactar os fatores motivacionais que serão apresentados posteriormente. Ainda, aqueles que conheciam o IAPI antes de ingressar, por exemplo, podem ter mais resiliências aos problemas enfrentados diariamente.

Para ilustrar os dados obtidos via entrevista que expressam os fatores indiretamente relacionados à motivação, seguem as Tabelas 7, 8 e 9 que, como se pode observar, demonstram as respostas encontradas para as perguntas “Como conheceu o IAPI?”, “Já trabalhou em OSC?” e “Possui outro trabalho?”.

Como se pode observar na Tabela 7, mais da metade dos entrevistados (60%) nunca havia trabalhado em uma OSC. De certo modo, não deter referências de outras organizações do terceiro setor, não compreender o contexto de forma mais ampla e global, pode impactar nas expectativas de cada um para com o IAPI. Por outro lado, os 40% que já vivenciaram um ambiente semelhante, podem estar melhor preparados para as dificuldades que se apresentam.

**Tabela 7 - Histórico de quem já trabalhou em OSC**

<b>Já trabalhou em uma OSC?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	8	40%
Não	12	60%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 8, que demonstra de que forma as pessoas entrevistadas conheceram o IAPI antes de ingressar na organização, as respostas são variadas. Essa informação pode se relacionar com o apego de cada um pela organização. Nos casos em que a pessoa conhece, por exemplo, através família, os entrevistados demonstravam muito carinho e orgulho pelo Instituto. Isso porque, a relação entre as pessoas e o IAPI é, em geral, bastante longa.

**Tabela 8 - Demonstrativo de como conheceu o IAPI**

<b>Como conheceu o IAPI?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Família	6	30%
Amigo(a)	4	20%
Colega de trabalho	2	10%
Faculdade	3	15%
Outra instituição	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Última tabela antes de ingressar nas principais respostas da entrevista, a Tabela 9 demonstra um fator muito relevante, principalmente ao fator motivacional financeiro, especialmente relacionado ao salário. Conforme se observa, 40% não possui outro trabalho além do IAPI. Relacionando com a tabela de remunerados, todos os 8 que não possuem outro trabalho fazem parte do grupo de contratados de forma remunerada. Os 5 aposentados são voluntários. Já entre os 7 que possuem outro trabalho, 5 são voluntários e apenas 2 são remunerados tanto no IAPI como em outro lugar.

Quanto aos dados observados nessa tabela e, confrontando com as respostas aos fatores motivacionais e de insatisfação, observou-se que aqueles que já são aposentados possuem um grau bastante elevado de resiliência aos problemas que ocorrem diariamente. Da mesma forma, a maioria deste nicho não pensa em sair do IAPI, não vê problemas que fossem capaz disso. Por outro lado, aqueles que não possuem outro trabalho, portanto, sua única fonte de renda é o IAPI apresentou duas principais situações. Em um lado, há um grupo que está há muito tempo no IAPI e que, ou não consegue sair por decisão da Diretoria (incapacidade de arcar com as despesas rescisórias), ou já está totalmente ambientado aos problemas, de tal forma que eles já não causam estranhamento ou insatisfação. Há, no entanto, o outro grupo com relativa empregabilidade no mercado, que se aparenta mais crítico e exigente quanto aos aspectos que os desagrada.

**Tabela 9 - Demonstrativo acerca da existência de outro trabalho**

<b>Possui outro trabalho?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	7	35%
Não	8	40%
Aposentado(a)	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

### 7.2.3 Fatores diretamente relacionados à motivação

A partir das tabelas e dados a seguir, ficam demonstradas as motivações e insatisfações dos empregados e voluntários do IAPI. Antes, no entanto, o autor buscou primeiramente identificar o porquê de cada entrevistado ingressar no IAPI. Essa pergunta teve o intuito de analisar antes de mais nada as razões de cada um em trabalhar no IAPI, pois, na visão do autor, provavelmente as expectativas, alegrias e frustrações entre uma pessoa e outra, poderiam variar também em função dos motivos por terem começado a trabalhar lá. Em um segundo momento, a principal pergunta do trabalho veio à tona. O autor solicitou aos entrevistados que refletissem e expressassem, considerando todos os fatores envolvidos nos seus compromissos com a Instituição, aspectos que mais os motivavam a trabalhar lá. Por fim, como contraponto à pergunta anterior, os entrevistados foram indagados quanto aos fatores que desmotivavam nas rotinas do IAPI e de suas respectivas atividades. Para essas duas perguntas finais, o autor solicitou, quando possível, que os entrevistados elencassem até 3 fatores em ordem de prioridade e relevância para cada um.

Considerando a diversidade cultural, os diferentes graus de escolaridade e as diferentes formações profissionais, o autor precisou, à medida que se mostrou necessário, ilustrar e ambientar os entrevistados quanto aos propósitos da entrevista.

Na Tabela 10, conforme mencionado anteriormente, foi possível identificar as razões para o ingresso de cada um no IAPI.

**Tabela 10 - Motivos para começar no IAPI**

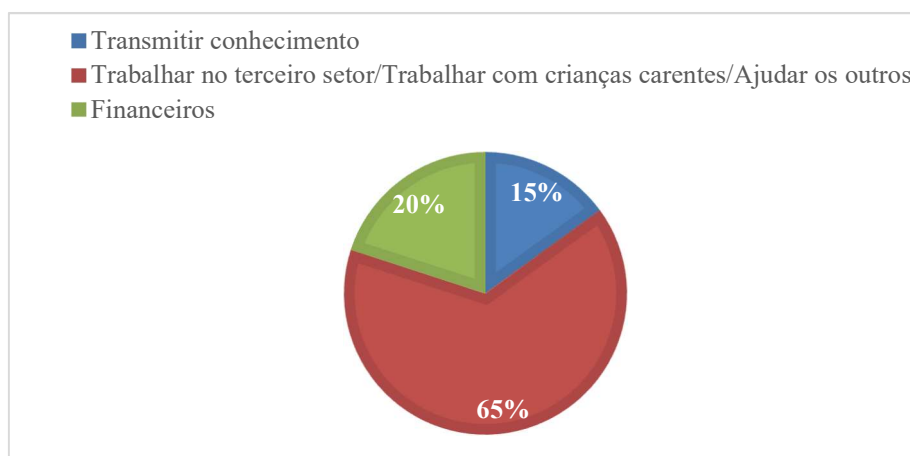
<b>Por que motivo começou a trabalhar no IAPI?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Transmitir conhecimento	3	15%
Trabalhar no terceiro setor	3	15%
Trabalhar com crianças carentes	4	20%
Salário	4	20%
Ajudar os outros	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Segundo os dados coletados, houve basicamente 5 respostas distintas entre os questionados. Perguntas muito semelhantes, porém com termos próximos, foram padronizadas e enquadradas em uma mesma resposta a fim de possibilitar melhor análise. De certa forma, podemos segregar em três naturezas de razões para o trabalho no IAPI, conforme esquema abaixo.

- Aspectos financeiros: salário;
- Aspectos sociais: trabalhar no terceiro setor, trabalhar com crianças carentes, ajudar os outros;
- Aspectos profissionais: transmitir conhecimento.

**Figura 9 - Motivos para começar no IAPI**



Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 11 foram esquematizados os 60 fatores motivacionais citados, de três em três pelos entrevistados. Essa é tabela é a de maior importância para o presente trabalho. Nela podemos observar tudo o que foi citado por quem trabalha no IAPI e, portanto, todos os aspectos que os motivam. Foi possível observar fatores motivacionais de diversas naturezas, sendo capaz de compreender que existem fatores externos e internos a cada entrevistado que os motivam e fazem com que sejam estimulados ao trabalho (PINDER, 1998).



**Tabela 11 - Fatores motivacionais**

<b>Fatores motivacionais</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bem às crianças	13	22%
Preocupação social	8	13%
Importância da sua atividade	7	12%
Relacionamento com colegas	6	10%
Apoio da equipe de gestão	5	8%
Acredita no Instituto	5	8%
Autonomia	4	7%
Transmitir conhecimento	3	5%
Salário	3	5%
Disponibilidade para usar ginásio	2	3%
Receptividade das crianças	1	2%
Liberdade para dar ideias	1	2%
Satisfação pessoal	1	2%
Estrutura física	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Analisando a Tabela 11 e confrontando-a com as teorias de motivação agrupadas na revisão bibliográfica, é possível identificar muitos fatores motivacionais existentes na prática e teoria. Os fatores ‘estrutura física’, ‘salário’ e ‘disponibilidade para usar o ginásio’, estão alocados no nível Segurança, na Pirâmide de Maslow. Já no nível Social da Pirâmide, podem ser alocados os fatores ‘relacionamento com colegas’ e ‘receptividade das crianças’ (aqui tratadas como “clientes”). ‘Importância da sua atividade’, ‘bem às crianças’, ‘preocupação social (ajudar)’, ‘transmitir conhecimento’, são exemplos de categorias que o nível Estima prevê na Pirâmide. Por fim, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow considera fatores como ‘autonomia’, ‘liberdade para dar ideias’ e ‘satisfação pessoal’, necessidades para o atingimento ao nível Auto Realização. Através das análises de motivações de cada empregado, principalmente aqueles que apresentam fatores mais altos na pirâmide, tendem a estar com alto nível de motivação. Há, no entanto, análises que demonstram que a Pirâmide de Maslow não, necessariamente, tenha que ser analisada de forma hierárquica, mas podendo ser analisado todos níveis com sua devida importância (GOLEMAN, 2007).

Observando os mesmos fatores, é possível organizá-los através das Teorias X e Y de McGregor. A maior parte dos fatores motivacionais aparentes, podem ser alocados conforme a Teoria Y prega. ‘Satisfação pessoal’ e ‘autonomia’, além da ‘liberdade para dar ideias’, ‘importância da sua atividades’, são todos fatores motivacionais ligados à teoria de McGregor. McGregor pregava que uma organização que conseguisse adotar os conceitos expressos na Teoria Y, poderia perceber, por exemplo, um alinhamento entre as necessidades dos trabalhadores e as necessidades da organização. Dessa forma, todos os objetivos seriam os mesmos e a busca pelo atingimento pessoal e organizacional estaria mais próxima (GOLEMAN, 2007). Esse contexto é demonstrado facilmente, já que 35% dos fatores motivacionais (‘bem às crianças’ e ‘responsabilidade social’) são tanto motivações pessoais como objetivos claros e específicos do IAPI.

Mesmo a dualidade dos Fatores de Higiene e Motivacionais de Herzberg possibilita o encaixe de alguns fatores a partir dos dados das entrevistas.

- Higiênicos: ‘relacionamento com os colegas’; ‘salário’; ‘estrutura física’; ‘disponibilidade para usar o ginásio’; ‘apoio da equipe de gestão’ (supervisão)
- Motivacionais: ‘satisfação pessoal’; ‘autonomia’; ‘liberdade para dar ideias’;

Os dois principais fatores motivacionais estão ligados à natureza do terceiro setor e, conseqüentemente à atividade do Instituto. Em geral, os empregados e voluntários do IAPI ingressam para ajudar e permanecem como esse propósito e com essa motivação por tempo indeterminado. Trazendo esse aspecto para a teoria de Vroom, percebe-se que o esforço da maioria é gerado por uma esperança de transformar as vidas das crianças atendidas por cada um. Não há uma medição de desempenho individual nem recompensas financeiras ou de gestão significativas pelo trabalho prestado. Por outro lado, fica perceptível que a principal recompensa, muito ligada ao objetivo da maioria da mão de obra do IAPI, é o bem causado a cada criança atendida. A recompensa pessoal é basicamente gerada pelo bem ao próximo.

Alguns aspectos atrelados à GP – Gestão de Pessoas foram citados. O apoio para a equipe e a liberdade para dar ideias são dois importantes mecanismos. Proporcionar um ambiente de liberdade e autonomia favorece e estimula a produtividade e motivação dos trabalhadores.

Na Tabela 12, apesar de solicitado que, dentro do possível, os entrevistados informassem 3 motivos de desmotivação, não houve fatores suficientes. Nem todos elencaram 3 motivos, de tal forma que o total de fatores demonstrados nas entrevistas somaram 52 aparições.

**Tabela 12 - Fatores de desmotivação**

<b>Fatores de desmotivação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Falta de recursos	7	13%
Comunicação ruim	7	13%
Impotência frente ao problema social	6	12%
Estrutura física	4	8%
Conflito com colegas	4	8%
Falta de autonomia	3	6%
Insegurança na região	3	6%
Falta de transparência	3	6%
Limitação para novas ideias	3	6%
Excesso de trabalho	3	6%
Sujeira	2	4%
Ausência de mobilização dos demais colegas	2	4%
Ausência de incentivos financeiros	2	4%
Cobrança exagerada	1	2%
Distância física	1	2%
Ausência de ideais religiosos	1	2%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Assim como na tabela anterior, a Tabela 12 apresenta diversos fatores mencionados pelos entrevistados. Dessa vez, no entanto, foram citados fatores que causam desmotivação ao grupo, seja na rotina de trabalho, nas condições do IAPI, enfim, em todas as naturezas relacionadas ao serviço de cada um.

Mais uma vez, fica clara a peculiaridade de uma OSC. Não há significativas reclamações relacionados aos aspectos financeiros individuais (salários, benefícios, bônus, etc.). Apenas 4% dos fatores citados foram nesse sentido. Por outro lado, a falta de recursos do IAPI, no sentido

de proporcionar melhores condições de trabalho, mais investimentos para o cotidiano da organização, mais capacidade de contratação e disponibilidade de equipamentos e melhor infraestrutura, representou 13% das respostas. Houve, porém, diversas aparições de fatores relacionados à de gestão da organização e alguns aspectos básicos como limpeza, segurança e estrutura física.

Dos diversos fatores listados na Tabela 12, vários são facilmente relacionados à Pirâmide de Maslow. Na base da pirâmide, por exemplo, em que estão listados os aspectos fisiológicos do ser humano, houve a aparição da ‘distância física’ citada por um entrevistado. A distância pode impactar em diversos outros fatores de motivação atrelados ao nível mais básico da pirâmide, como o sono, o repouso e o conforto físico (MASLOW, 2001). Para o segundo nível da pirâmide, intitulado de Segurança, apareceram fatores como a ‘sujeira do ambiente’, a ‘ausência de incentivos financeiros’, a ‘insegurança no trabalho/região’ e a própria ‘estrutura física’, que juntos totalizaram 22% das respostas mencionadas. No nível do meio da pirâmide, o nível dos aspectos sociais, pode-se citar a ‘cobrança exagerada’ e os ‘conflitos com os colegas’ são fatores claramente alocados na teoria de Maslow. Esses dois representaram 10%. No penúltimo grau de Maslow, não houve itens facilmente alocáveis. No entanto, de certa forma a ‘ausência de mobilização dos demais colegas’ pode ser considerado um fator misto entre o Social e a Estima. Esse fator pode causar problemas de relacionamento bem como pode ser considerado um desrespeito dos demais colegas. Já no topo da pirâmide, aspectos como a ‘falta de autonomia’, ‘ausência de ideais religiosos’, ‘limitação para novas ideais’, ‘impotência frente aos problemas sociais’, que representaram 26%, se encaixam perfeitamente. Outros fatores, tais como a ‘comunicação ruim’, ‘falta de recursos’, ‘falta de transparência’, certamente impactam em vários aspectos de todos os níveis da Pirâmide de Maslow.

Trazendo à tona a Teoria X e Y de McGregor, da mesma forma que ocorreu com os fatores motivacionais, há itens obtidos nas respostas enquadráveis tanto nas organizações características da teoria X como da Y. Há, porém, muito mais influência e aspectos relacionados à Teoria Y, principalmente pela natureza do terceiro setor. Organizações da Teoria X tendem a trabalhar buscando os objetivos através da supervisão exagerada, cobrança, recompensa financeira, busca por promoções, etc. (SILVA; RODRIGUES, 2007). Não foi possível observar, principalmente nas respostas do voluntariado, aspectos de gestão nesse sentido que os desmobilizassem. A teoria X parece bastante limitada para a realidade do IAPI.

Quando se observa o que McGregor menciona quanto à Teoria Y, há muitos pertinentes ao IAPI. Boa parte dos voluntários são pessoas altamente qualificadas e com suas carreiras

profissionais plenamente realizadas. Mesmo assim, ausência de aspectos mencionados na teoria Y é que causam desmotivação, conforme observado nas respostas. Entre os citados, os melhores relacionados à teoria de McGregor são: ‘limitação para novas ideias’; ‘falta de autonomia’; ‘ausência de incentivos financeiros’, ‘impotência frente aos problemas sociais’, são aspectos observados nas organizações Y de McGregor.

Da mesma forma que ocorreu com os fatores motivacionais, para a Teoria dos Fatores Motivacionais de Herzberg, ou Teoria dos Dois Fatores, podemos distribuir os motivos constantes na Tabela 12, quase todos, basicamente dessa forma:

- Higiênicos: ‘estrutura física’; ‘ausência de incentivos financeiros’; ‘sujeira’; ‘conflito com colegas’; ‘ausência de ideais religiosos’; ‘insegurança na região’.
- Motivacionais: ‘limitação para novas ideias’; ‘falta de autonomia’; impotência frente ao problema social’.

Os demais aspectos são difíceis de enquadrar de acordo com a dicotomia da teoria de Herzberg.

O que se observa das respostas dos entrevistados, é que o principal motivo para eles trabalharem é a possibilidade de mudar a vida das crianças. É isso que move eles. Cada um deles, segundo a teoria de Vroom, considera a possibilidade de melhorar a vida de cada criança e, por esse motivo, aplicam determinado esforço (GOLEMAN, 2007). De igual forma, é justamente a incapacidade de atingir este determinado objetivo um dos fatores que mais causa desmotivação no IAPI.

Verifica-se, contudo, que questões simples relacionadas à gestão de pessoas estão esquecidas ou mal executadas pelo Instituto. A falta de comunicação, os conflitos entre os colegas, o excesso de trabalho, a limitação de ideias e a falta de transparência, são alguns aspectos que não necessitam exclusivamente de recursos financeiros e que podem ser sanados.

Observa-se, também, que os cinco fatores mencionados por Chanlat (2002), foram evidenciados tanto para fatores de motivação, como para fatores de desmotivação. Autonomia, reconhecimento do trabalho, apoio social, mas principalmente o quinto fator, que se refere ao propósito da instituição, ou ao objetivo final de fazer o bem social, ou o bem comum, foram

fatores motivacionais possíveis de serem observados no IAPI. No mesmo sentido, excesso de trabalho, falta de autonomia, ausência de apoio social (em diversos sentidos) apareceram na Tabela 12, e causam insatisfação ao pessoal da organização.

## 8. CONCLUSÕES

Ao longo dos anos e, cada vez mais rapidamente, é possível observar como as teorias da administração modificam-se e adaptam-se ao passo que a sociedade também se transforma. Apesar da velocidade com que as pessoas já se acostumaram a viver, alguns conceitos e práticas são mais resistentes às mudanças, enquanto outros tornam-se obsoletos rapidamente. As organizações, formadas por pessoas, também passam por esse processo de transformação e evolução. Sejam processos, tecnologias, ferramentas, enfim, todos estes recursos evoluem constantemente e têm suas eficiências e qualidades testadas incessantemente por todos. Por outro lado, o cuidado com as pessoas, as formas de lidar, gerir, conviver, agrupar, também merecem atenção dos administradores. Esse recurso, fundamental para a maioria das organizações, apesar de por vezes preterido a outros, exige profunda análise e diferentes formas de cuidado.

O terceiro setor é uma alternativa de mudança em nossa estrutura de vida. Sua atuação ocorre justamente onde as demais organizações não conseguiram atingir sucesso pleno. Se por um lado as políticas públicas e suas organizações não conseguem realizar com primazia o que a sociedade necessita e requer. Por outro lado, as empresas possuem interesses muito particulares e propósitos específicos demais para suprir essas mesmas carências. Dessa forma, surge a sociedade civil (terceiro setor), organização sem fins lucrativos e de características bastantes peculiares, com a finalidade de transformar a realidade de diversas pessoas carentes nas mais diversas esferas.

Imaginar que as mesmas práticas de administração, instauradas nos meados da primeira revolução industrial, podem ser adotadas em uma OSC, é, no mínimo, despreparo de qualquer gestor. Da mesma forma que descartar rotinas dadas como “básicas”, como divisão de tarefas, supervisão, recompensas por resultados, pode ser custoso e prejudicial na relação gerentes/administradores – trabalhadores/voluntários. E por mais que as escolas de motivação tenham evoluído e direcionado boa parte do foco para as pessoas, suas especificidades e

complexidades, ainda assim muitos aspectos acabam sendo esquecidos. Valorização do trabalho, sentimento de importância das atividades, compreensão dos resultados auferidos, análise individual de ambições e problemas, influência de aspectos externos às organizações ao cotidiano da organização, enfim, diversos fatores não observados na Escola Clássica, já observados na Escola das Relações Humanas, ainda não são unânimes em muitos administradores e portanto, tornam-se ausentes em muitas organizações.

O Instituto de Assistência e Proteção à Infância – IAPI, OSC formado por voluntários e remunerados, exige análise extremamente peculiar quanto aos fatores que influenciam em sua atividade e na atividade de cada um que nele trabalha. Em uma sociedade capitalista em sua natureza, movida e organizada através do dinheiro, uma organização não possui essa ferramenta, (recurso, mecanismo) não por incapacidade própria, mas por limites legais e dependência de outros agentes indiretos, os desafios para práticas de administração e técnicas de motivação são muito mais difíceis.

Fica evidente, ao analisar o dia a dia da organização, com as visitas realizadas em praticamente todas as atividades existentes no IAPI, conhecendo o público-alvo de atendimento, a região e comunidade em que está inserida e, principalmente, as pessoas que fazem parte do Instituto, que a motivação principal é a oportunidade de transformar a vida de cada criança que por elas passam. Aos voluntários, isso é mais evidente ainda. Não são salários que os fazem arregaçarem as mangas diariamente para atender. Não são bônus no final do ano. Não são benefícios. É a carência da sociedade em atender dignamente cada criança cuidada lá, sim cuidada, pois é isso que o Instituto faz com cada uma delas, que os move para buscar uma solução. E essa solução é a soma dos esforços de cada um. E os remunerados? Bom, os remunerados evidentemente que se incentivam em função do salário. Afinal, precisam dele para seus compromissos diários. No entanto, as entrevistas demonstram que o aspecto financeiro mesmo para aqueles que recebem salários no IAPI, está longe de ser um fator de grande motivação bem como um grande fator de desmotivação. A razão principal com que cada um optou por trabalhar no IAPI foi de fazer o bem para alguém. O bem para o próximo. O bem para uma criança. O maior receio dos entrevistados era “o que poderia acontecer com essas crianças caso o IAPI não estivesse aqui?”. Essa necessidade não suprida por empresas nem pela administração pública é gasolina para o IAPI, pois a possibilidade de fazer o bem é, basicamente, o que basta para que vinte e poucas pessoas se desloquem diariamente para seu trabalho. Isso é tudo o que o IAPI precisa? Não.

Ainda que possua, em sua razão de existir, um objetivo principal que parece mover cada vez mais pessoas no sentido de alcançá-lo, ainda assim pessoas apresentam causas para a insatisfação e desmotivação. Algumas práticas, apesar de haver a barreira para dificuldade de mão de obra, dificuldade de investimentos e, inclusive, dificuldade de tempo para outros voluntários, podem ser colocadas em atividade. Assim como processos já estabelecidos, rotinas já instauradas, podem ser revisitadas.

Considerando tudo o que foi possível descobrir de informações acerca do IAPI; considerando todas as entrevistas realizadas; considerando todas as visitas e observações. O objetivo geral do trabalho foi atingido. Os aspectos motivacionais dos trabalhadores do IAPI estiveram presentes em cada resposta que cada entrevistado forneceu. Foi permitido analisar as diferentes motivações entre cada um, bem como entre voluntários e remunerados. Da mesma forma, foi possível analisar a história da organização, com isso compreender a realidade em que está inserida e a natureza peculiar de sua atividade. Compreendendo a organização, tornou-se simplificada o entendimento das dificuldades do IAPI em atuação na gestão de pessoas. Com base em tudo o que foi descoberto e analisado, foi possível propor alternativas e melhorias à gestão da organização.

## 8.1 SUGESTÕES DE MELHORIA

Este trabalho foi iniciado no 1º semestre de 2016. De imediato, foi observado que todos os esforços da Diretoria (entenda-se equipes de gestão), eram empreendidos em prol das crianças atendidas e na busca por demais recursos e associados. Esse foco demonstrou que não havia cuidados e atividades para os empregados e voluntários, de tal forma que pouquíssimas práticas de gestão foram observadas. A necessidade extrema das crianças atendidas pareceu sempre prevalecer sobre quaisquer desconfortos e insatisfações. Ao mesmo tempo que a busca por ajudar as mesmas crianças e a importância de cada um para que isso fosse possível, também foi sempre o que mais motivou.

Ao passo em que o 1º semestre passou e que o projeto de trabalho e pesquisa já se concluíra, coincidentemente foi percebido um primeiro movimento em prol dos trabalhadores (e voluntários) em que o foco principal eram eles mesmos e não as crianças atendidas. Essa prática veio através da chegada de uma nova voluntária no IAPI, psicóloga, com experiência em psicologia organizacional e vai totalmente ao encontro da principal sugestão de melhoria



elencada por este autor. Tanto as crianças como os trabalhadores precisam de atenção. Cada um tem seus problemas e anseios e ouvi-los poderá ser bastante estimulador para eles e enriquecedor para as políticas de gestão do IAPI.

Além do citado acima, o autor considera que novos convênios podem ser firmados, a fim de buscar suprir as carências existentes através de voluntários, no entanto entende que essa rotina já está em andamento no IAPI.

Seguindo o que se observa em diversas organizações espalhadas mundo afora, a tecnologia também é ferramenta auxiliar para diversos problemas administrativos. Praticamente todos hoje possuem celular ou ferramenta de e-mail, de tal forma que a comunicação mal feita ou a ausência dela não pode mais ser problema recorrente em qualquer organização. Além disso, a fim de suprir a necessidade de recursos (principalmente de pessoal), as redes sociais podem facilitar a promoção de eventos e alternativas que ampliem a rede de relacionamentos do IAPI, seja com voluntários, seja com possíveis associados e doares.

Especificamente quanto às práticas de gestão de pessoas, há algumas simples atitudes que podem colaborar com a motivação organizacional. Foi possível observar nos dados de entrevista, que alguns fatores simples podem ser motivacionais para o trabalho. Assim como podem desmotivar. Demonstrar agradecimento e valorizar os resultados da equipe. Compartilhar os resultados da organização e trazer transparência para os colaboradores. Proporcionar momentos de confraternização com a equipe. Propiciar mecanismos de qualificação de pessoal, através de cursos, oficinas, etc. São simples práticas não onerosas significativamente, que impactam na motivação do quadro. Afinal, voluntário ou remunerado, todo empregado gosta de ser valorizado (SANTOS et al., 2015).

Enfim, as OSC são relativamente novas e exigem criatividade e amplitude de soluções para os problemas aparentes. Novas alternativas devem ser constantemente buscadas e, quando possível, replicadas de organização para organização. Afinal, ainda resta muito a se estudar e desenvolver na administração no terceiro setor (CAVALCANTE et al., 2015).

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. Atlas Editora, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS. Disponível em <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em 20 de março de 2016.

ANTUNES, R. **Os Sentidos no trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

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

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª Ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

CABRAL, Eloisa Helena de Souza. **Terceiro setor**: gestão e controle social. São Paulo: Saraiva, 2007

CAMARINI, Gladis. **Terceiro setor**: origem, características e gestão. Gestão de organizações públicas e privadas. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo et al. **Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira**. Revista Adm., São Paulo, v.50, n.4, p.523-540, out./nov./dez., 2015.

CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. de; MÓL, A. L. R. **Motivação de voluntários**: proposição de um modelo teórico. Revista Adm. Mackenzie, 16(1) São Paulo, SP jan./fev., 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino, **Metodologia Científica**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHANLAT, François-Jean. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Páginas 8-11. Lisboa, Portugal: 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DRUCKER, Peter. **Tecnologia, administração e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FAYOL, Henri. **General and Industrial Management**. Nova York: IEEE Press, 1984.

FOLLET, Mary Parker. **Creative Experience**. Nova York: Longmans, Green & Co., 1924.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOMES, R. C.; GOMES, L. O. M. **In Search of a Stakeholder Management Theory for Third Sector Organizations**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 18, n. 1, p. 43-60, 2015.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. 2nd Ed. New York: John Wiley, 1959.

\_\_\_\_\_ **Work and the nature of man**. Nova York: Ty Crowell Co., 1966.

INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA E PROTEÇÃO À INFÂNCIA: **Relatório de Gestão**. Porto Alegre, 2015 – Disponível no Instituto.

INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA E PROTEÇÃO À INFÂNCIA - Disponível em <<http://iapi.org.br/>>. Acesso em 14 de março de 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOPES, Tomás Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MANUAL DO TERCEITO SETOR. Instituto PRO BONO. Disponível em <<http://www.probono.org.br/>>. Acesso em 20 de março de 2016.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954;

\_\_\_\_\_ **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. B. **Teoria Geral da Administração.** 3ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NARDI, H.C. **Saúde, trabalho e discurso médico.** São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 1999.

NETO, Antônio Frota. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações.** Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.

PINDER, Craig C. **Work motivation in organizational behavior.** New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998.

PEREIRA, L.C.B. **Duas escolas em confronto.** São Carlos: EESC, 1963.

SANTOS, N. C. D. et al. **A retenção de talentos não remunerados: um modelo de gestão dos voluntários que atuam no Terceiro Setor Brasileiro.** Revista Organizações em Contexto, v. 11, n. 22, p. 47-80, 2015.

SILVA, N.M.F.T. **Fatores Motivacionais no trabalho voluntário: Uma análise à luz da sociedade pós-industrial.** Dissertação de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial - Universidade Estácio de Sá, 2002.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

SMITH, Adam. **As injury into the nature and causes of the wealth of nations.** Chicago: Encyclopedia Britannica, 1952.

TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e Trabalho: a experiência e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica.** São Paulo: Ortiz, 1994.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** EPU, 2001.

VIEIRA, Adriane; GOULART, Íris Barbosa. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas.** Curitiba: Juruá, 2007.

VILLELA, L. E.; SILVA, N. M. F. T. **Fatores motivacionais no trabalho voluntário: uma análise dialética à luz da sociedade pós-industrial.** Revista ANGRAD, Rio de Janeiro, v. 4, número 3, p. 13-29, 2003.

VROOM, Victor. **Work and Motivation.** Nova York: Wiley, 1994.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Pesquisa sobre motivação para o trabalho

##### 1 – Dados demográficos dos entrevistados

NOME	
SEXO	
IDADE	
FUNÇÃO	
FORMAÇÃO ESCOLAR	
TIPO DE CONTRATO (Remunerado ou Voluntário)	
TEMPO NO IAPI	

##### 2- Roteiro semiestruturado de perguntas.

- a) Como você conheceu o IAPI?
- b) Já trabalhou em uma ONG antes?
- c) Possui outro trabalho?
- d) Pretende ficar no IAPI por quanto tempo?
- e) Está procurando outro trabalho?
- f) Por que motivo começou a trabalhar no IAPI?
- g) O que mais te motiva a trabalhar no IAPI? (Se possível, 3 itens)
- h) O que mais te desmotiva no teu trabalho e no IAPI? (Se possível, 3 itens)