

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**JORDANA VIDAL SANTOS BORGES**

**DIAGNÓSTICO DA MOTIVAÇÃO DOS COORDENADORES DE CURSO DA  
FACULDADE ATENAS DE PARACATU EM SUA ATUAÇÃO COMO GESTORES  
DE PESSOAS**

**PIRACICABA  
2016**

**JORDANA VIDAL SANTOS BORGES**

**DIAGNÓSTICO DA MOTIVAÇÃO DOS COORDENADORES DE CURSO DA  
FACULDADE ATENAS DE PARACATU EM SUA ATUAÇÃO COMO GESTORES  
DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Gestão de Pessoas

Orientadora:  
Profa. Dra. Graziela Oste Graziano  
Cremonezi

**PIRACICABA  
2016**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP  
Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito CRB-8/9128

B732d Borges, Jordana Vidal Santos  
Diagnóstico da motivação dos coordenadores de curso da Faculdade Atenas de Paracatu em sua atuação como gestores de pessoas / Jordana Vidal Santos Borges. – 2016.  
71 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oeste Graziano Cremonese  
Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Administração, Piracicaba, 2016.

1. Qualidade da Educação - Ensino Superior. 2. Motivação do Aluno - Ensino Superior. I. Cremonese, Graziela Oeste Graziano. II. Título.

CDU - 378

**JORDANA VIDAL SANTOS BORGES**

**DIAGNÓSTICO DA MOTIVAÇÃO DOS COORDENADORES DE CURSO DA  
FACULDADE ATENAS DE PARACATU EM SUA ATUAÇÃO COMO GESTORES  
DE PESSOAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Gestão de pessoas

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano  
Cremonesi (orientadora)  
FGN/Unimep

---

Profa. Dra. Yeda Cirera Owaldo  
FGN/Unimep

---

Prof. Dr. Marcos Angeli Ghisi  
Universidade de São Paulo

---

Prof. Me. Roberto de Mello Sachs  
Faculdade Dom Bosco

*Dedico este mestrado a Deus, que é autor da minha vida. E à minha família, por ser o meu alicerce.*

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, que reina e governa a minha vida de maneira sobrenatural, proporcionando-me experiências maravilhosas.

Aos meus pais, **José Davi** e **Ester**, pelo incentivo contínuo nos estudos e pelos exemplos de vida.

Aos meus irmãos, **Fábio** e **Fabício**, pelo constante carinho.

À minha tia **Miriam**, pelo apoio incondicional.

Ao meu esposo, **Eduardo**, por me incentivar e compartilhar de todos os meus sonhos.

À minha filha, **Laura**, que é a minha alegria e a minha razão de viver.

À **Faculdade Atenas**, pelo apoio, investimento no meu crescimento profissional e por permitir que eu vivencie grandes experiências.

Ao diretor acadêmico **Delander**, pelo incentivo e pela oportunidade do Mestrado.

À minha orientadora, **Profa. Dra. Graziela Oeste Graziano Cremonezi**, pelo carinho, cuidado e incentivo.

Aos componentes da banca, **Prof. Dr. Marcos Angeli Ghisi**, **Prof. Me. Roberto de Mello Sachs** e **Profa. Dra. Yeda Cicera Oswald**.

Aos meus **colegas de mestrado**, por partilharem dessa etapa vencida.

Aos meus **amigos** e **familiares**, que sempre torceram por mim.

Por fim, a todos que de alguma maneira colaboraram para a elaboração deste trabalho.

*“Ninguém consegue liderar outras pessoas,  
se não consegue liderar a si mesmo.”*

Eder Medeiros

## RESUMO

No Brasil, é notória a preocupação com a qualidade do ensino oferecido por Instituições de Ensino Superior (IES), e a necessidade de se investir, cada vez mais, neste segmento. Por essa razão, as faculdades têm os coordenadores como uma figura fundamental para a obtenção do sucesso de cada curso. Os coordenadores de curso dentro de uma IES são especialistas que procuram ter uma visão ampla para identificar as necessidades de sua equipe. O papel do coordenador está associado a uma visão transformadora e a um perfil motivador que, conseqüentemente, são características importantes para o desenvolvimento do seu grupo. Estar motivado é um processo que envolve o ser humano e o faz estar disposto a executar algo. Partindo deste viés, o presente trabalho tem como objetivo geral investigar quais fatores levam o coordenador de curso a motivar a sua equipe na Faculdade Atenas de Paracatu. A pesquisa embasou-se em uma revisão bibliográfica fundamentada sobre o assunto. Com o intuito de levantar os dados e atingir os objetivos, aplicou-se um questionário com perguntas específicas. Os questionários foram entregues aos coordenadores para que eles respondessem as perguntas. No total, foram aplicados 09 (nove) questionários aos coordenadores de curso da referida instituição. Observou-se, portanto, que o reconhecimento, tanto por parte da IES quanto por parte dos alunos, é considerado pelos coordenadores como fator motivacional. Verificou-se também que os coordenadores sentem-se motivados em relação aos seus cursos e que influenciam os seus liderados a ponto de trazerem melhorias para o curso. O resultado mostra que 90% dos coordenadores acreditam estar motivados com seus cursos, enquanto 10% dos colaboradores encontram-se razoavelmente motivado. Constatou-se, com este estudo, que a IES disponibiliza de recursos para uma gestão de qualidade, bem como, oferece suporte para que os coordenadores exerçam sua função com presteza, qualidade, cordialidade e competência.

**Palavras-chave:** Motivação. Gestor de pessoas. Instituição de ensino superior.



## ABSTRACT

In Brazil, one notes the concern with the quality of education offered by higher education institutions (HEI), and the need to invest increasingly in this segment. For this reason, the colleges have the coordinators as a fundamental figure for obtaining the success of each course. Course coordinators within an HEI are specialists who seek to have a broad overview to identify the needs of your team. The role of the coordinator is associated with a transforming vision and a motivator profile consequently are important features for the development of their group. Being motivated is a process that involves the human being and is being willing to run something. Given this bias, the present work is to investigate which factors lead the course coordinator to motivate his team in the School of Athens Paracatu. The research underwrote in a literature review based on the subject. In order to get the data and achieve the goals, we applied a questionnaire with specific questions. Questionnaires were given to the coordinators for them to answer the questions. In total, we applied nine (09) questionnaires to course coordinators of the institution. There was, therefore, that the recognition by both the IES and by the students, is considered by engineers as a motivational factor. It was also found that the coordinators are motivated towards their courses and influencing their team about to bring improvements to the course. The result shows 90% of the engineers believe is motivated by their courses, while 10% of employees are fairly motivated. It was found, with this study, the IES provides resources for quality management as well as support to the coordinators exercise their function with promptness, quality, friendliness and competence.

**Keywords:** Motivation. Personnel management. Higher education institution.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Fatores de influência da liderança.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2 – Modelo de Maslow.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 3 – Modelo motivacional de Vroom.....</b>	<b>43</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Perfil dos gerentes da Teoria X e da Teoria Y .....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 2 – Matriz de amarração da pesquisa .....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 3 – Fatores que motivam o coordenador de curso .....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 4 – Fatores que desmotivam os coordenadores .....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 5 – Recursos úteis para motivar a equipe.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 6 – Recursos e técnicas utilizados para motivar a sua equipe .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 7 – Você motiva a sua equipe? .....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 8 – A motivação do coordenador em relação ao curso .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 9 – A influência da motivação do coordenador em seus liderados como fator de melhoria para o curso .....</b>	<b>59</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>ABMES</b>	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>FGN</b>	Faculdade de Gestão e Negócios
<b>IES</b>	Instituição(ões) de Ensino Superior
<b>Unimep</b>	Universidade Metodista de Piracicaba

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1	Problema de Pesquisa.....	15
1.2	Objetivos .....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2	Objetivos específicos .....	16
1.3	Justificativas .....	16
1.4	Pressupostos .....	17
1.5	Estrutura da Dissertação .....	18
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>19</b>
2.1	Evolução e Conceito da Gestão de Pessoas.....	19
2.2	Modelos de Gestão de Pessoas .....	24
2.2.1	Modelo de gestão de pessoas como Departamento Pessoal .....	24
2.2.2	Modelo de gestão de pessoas por competências .....	25
2.2.3	Modelo estratégico de gestão de pessoas .....	26
2.3	Papéis do Gestor de Pessoas.....	27
2.3.1	Papéis interpessoais .....	28
2.3.2	Papéis informacionais.....	28
2.3.3	Papéis de decisão.....	29
2.4	O Papel do Coordenador de Curso dentro da IES .....	32
<b>3</b>	<b>MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS</b> .....	<b>35</b>
3.1	Teoria de Maslow .....	38
3.2	Teoria de Herzberg .....	40
3.3	Teoria de Skinner.....	41
3.4	Teoria de Vromm e Rotter .....	42
3.5	Teoria de Douglas McGregor.....	44
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
4.1	Apresentação do Objeto de Estudo .....	48
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>50</b>
5.1	Principais Fatores Motivadores Enquanto Coordenador de Curso .....	50
5.2	Fatores que Possam Desmotivar o Coordenador de Curso .....	51

<b>5.3</b>	<b>Recursos como Instrumentos de Motivação para a Equipe .....</b>	<b>53</b>
<b>5.4</b>	<b>Recursos Utilizados pelo Coordenador de Curso para Motivar a sua Equipe.....</b>	<b>54</b>
<b>5.5</b>	<b>O Coordenador de Curso como Gestor de Pessoas na Motivação de sua Equipe .....</b>	<b>55</b>
<b>5.6</b>	<b>A Motivação do Coordenador em Relação a seu Curso.....</b>	<b>57</b>
<b>5.7</b>	<b>Influência da Motivação do Coordenador em seus Liderados, Proporcionando Melhorias para o Curso .....</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>61</b>
<b>6.1</b>	<b>Limitações da Pesquisa .....</b>	<b>62</b>
<b>6.2</b>	<b>Sugestões de Pesquisas Futuras.....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
	<b>WEBGRAFIA .....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE – Questionário aplicado aos coordenadores de curso .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, é notória a preocupação com a qualidade do ensino oferecido por Instituições de Ensino Superior (IES), e a necessidade de se investir, cada vez mais, neste segmento. Por essa razão, as faculdades têm os coordenadores como uma figura fundamental para a obtenção do sucesso de cada curso.

Está nas mãos desses gestores a responsabilidade de inovar e motivar sua equipe de trabalho. Araujo (2006, p. 50), salienta que a motivação é o “ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano”, ou seja, é o valor que cada um atribui àquilo que está vivendo, dando prioridade e estabelecendo critérios dentro do que mais lhe convém.

Segundo Spector (2010), a motivação consiste na atitude de cada pessoa em tomar certas decisões que irão desencadear alguns comportamentos. A motivação está relacionada com fatores que vão conduzir o comportamento de cada indivíduo. Para que uma pessoa sinta-se motivada, ela precisa ser incentivada, estimulada e até mesmo provocada, despertando, assim, o prazer ou a satisfação por algo.

O êxito no trabalho em equipe depende, fundamentalmente, da motivação. E é a motivação por parte dos gestores que gera em seus colaboradores mais dedicação na execução das atividades. É importante para o gestor estar a par dos desejos e das necessidades de seus funcionários, a fim de atuar efetivamente naquilo que é de interesse de sua equipe (CAVALCANTI *et al.* 2006).

O tema motivação tem sido amplamente estudado e discutido dentro da gestão de pessoas. Quando os funcionários são motivados pelos seus gestores, o trabalho pode ser executado com mais dedicação, agilidade e criatividade. Casado (2002) argumenta que mesmo que a motivação seja um assunto muito discutido, infelizmente não há grande aplicabilidade. Há muitas obras sobre motivação, mas o que se presencia nas empresas não vai de encontro ao que está proposto na literatura.

Neste sentido, a figura do gestor de pessoas torna-se essencial dentro do processo de motivação nas organizações. Fischer (2002) define gestão de pessoas como o modo pelo qual uma empresa se estrutura para gerenciar e organizar o comportamento dos funcionários internamente.

Ainda para Fischer (2002, p. 16), “o comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa.” Segundo o autor, a gestão de pessoas se concretiza no momento em que ocorre a gestão das interações humanas. Para sanar dúvidas e resolver problemas, o gestor precisa implantar e utilizar métodos de gerenciamento de funcionários. Além disso, elabora planos estratégicos com foco na melhoria do clima organizacional. Quando um gestor consegue administrar bem os seus colaboradores, conseqüentemente é possível identificar funcionários mais motivados e com disposição para desenvolver seu trabalho com determinação.

Por fim, o estudo busca diagnosticar a motivação dos coordenadores de curso da Faculdade Atenas quanto à sua atuação como gestores de pessoas. Tendo em vista que o seu papel é de suma importância na instituição. Pois o coordenador de curso é o elo entre aluno, professor e direção. E através do trabalho desenvolvido pelos coordenadores é possível que a direção tenha uma visão das potencialidades e das fragilidades da instituição.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Estar motivado é um processo que envolve o ser humano e o faz estar disposto a executar algo. Dentro das organizações a motivação é fundamental e está diretamente ligada aos funcionários. Fidelis (2008) define a motivação como um mecanismo que pode ser utilizado de acordo com a disposição e interesse de cada indivíduo.

Dentro das empresas é fundamental que os gestores saibam motivar os seus liderados para incentivá-los a desempenhar as suas tarefas com prazer. Bohlander, Snell e Sherman (2003) salientam que o papel dos gestores não se restringe mais a desenvolver serviços como recrutamento e seleção de funcionários. Mas, atualmente, os gestores adotaram uma nova atitude em relação à tomada de decisões e ao planejamento estratégico dentro das organizações. O gestor não está inserido nas empresas apenas para desenvolver o serviço burocrático, mas para capacitar e motivar os seus colaboradores.



Por isso, a gestão de pessoas está relacionada à motivação. Quando o gestor se dispõe a gerenciar os seus colaboradores, ele deve ter um olhar mais atento e voltado aos interesses e anseios de seus funcionários.

Calleja (2008), argumenta que a educação consiste em uma ação que está pautada no desenvolvimento sobre as pessoas que formam a sociedade, com o objetivo de capacitá-las de maneira integral, consciente, eficiente e eficaz que lhes proporcione um valor dos conteúdos adquiridos.

E pautados nessa educação transformadora, que entre o papel do coordenadora de curso, a fim de observar as potencialidade e fragilidades do seu curso e com isso proporcionar aos acadêmicos uma educação de qualidade.

É com base neste contexto da motivação que surge o seguinte questionamento: **quais são os fatores motivacionais apontados pelos coordenadores da Faculdade Atenas?**

## **1.2. Objetivos**

Os objetivos deste estudo (geral e específicos) são apresentados a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Diagnosticar quais fatores motivacionais apontados pelos coordenadores de curso da Faculdade Atenas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar o que realmente motiva os coordenadores de curso da referida instituição.
- b) Analisar se a motivação do coordenador na sua percepção influencia sua equipe.
- c) Revisar conceitos relacionados aos fatores motivacionais.

## **1.3 Justificativas**

Atualmente, as pessoas têm buscado a capacitação e o aperfeiçoamento profissional para adquirir mais conhecimento e melhorar o currículo. O sucesso profissional está diretamente ligado ao desenvolvimento de competências do indivíduo, que precisa buscar qualificação e se enquadrar às novas exigências do mercado de trabalho altamente competitivo. Diante deste cenário, as IES têm papel importante na formação de futuros profissionais que atuarão no mercado de trabalho. Contudo, para que uma Instituição de Ensino Superior tenha um bom desempenho nos cursos oferecidos à população, é fundamental o papel do coordenador. O sucesso do trabalho desenvolvido pelo coordenador está vinculado à eficiência de seus professores e pedagogos, à motivação dos seus alunos e, principalmente, ao desenvolvimento do seu próprio trabalho em relação aos seus colaboradores. Para exercer a função de coordenador com sucesso, é necessário que haja motivação e empenho. Segundo Spector (2010, p. 284), “a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades”.

A elaboração desse trabalho justifica-se pela importância de compreender os fatores que motivam um coordenador a ser um gestor de pessoas, uma vez que esse profissional é a conexão entre a direção, os professores e os alunos. Nesta perspectiva, tem-se o coordenador como o gestor. Ele exerce importantes funções a fim de detectar os pontos positivos e os pontos negativos que podem interferir no progresso da instituição.

O resultado da elaboração deste projeto proporcionará aos coordenadores e gestores da Faculdade Atenas uma visão mais ampla em relação à sua motivação no desempenho do seu grupo.

E, assim, com os dados apontados por meio da pesquisa, os gestores/coordenadores e a direção poderão entender e visualizar quais pontos realmente motivam os seus liderados – iniciativa que visa trazer melhorias e inovações para a Instituição.

O trabalho contribuirá com os estudos realizados na linha de pesquisa do Mestrado em Administração e, mais especificamente, em estudos organizacionais e gestão de pessoas.

#### **1.4 Pressupostos**

De acordo com Souza (2001), a análise da motivação humana representa “[...] uma tentativa de entender o que impulsiona, o que dirige e o que mantém determinados padrões de comportamento”.

Vasconcellos (2009) afirma que o coordenador tem o papel de motivar a sua equipe e estar atento ao desenvolvimento do grupo, ao mesmo tempo em que acolhe, engendra. Espera-se que ele seja questionador, provocador e dinâmico, e disponibilize subsídios necessários para o crescimento da equipe.

Segundo Fischer e Albuquerque (2001), gerenciar pessoas consiste na preocupação das organizações em alcançar seus objetivos por meio da valorização de pessoas. Uma equipe eficaz e motivada, liderada por um gestor competente, pressupõe superar desafios e atingir metas.

Nesse sentido, e com base nas visões dos autores supracitados, tem-se como pressupostos de pesquisa:

- a) a motivação do coordenador influencia sua equipe, professores e alunos;
- b) gerenciar pessoas é a preocupação de muitos gestores para que os objetivos sejam atingidos.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos e seus respectivos subitens.

O primeiro capítulo engloba esta introdução, na qual consta a apresentação do problema, a compreensão dos objetivos, os pressupostos e a justificativa.

No segundo capítulo, os temas relevantes a esta pesquisa são tratados e embasados por autores renomados. Compreendem a história, a evolução e o conceito de gestão de pessoas. Explana os modelos de gestão e o papel do gestor.

Em seguida, a motivação e as teorias motivacionais, pautadas em autores de referência, são abordadas no terceiro capítulo.

O quarto capítulo descreve a metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa.

Já o quinto capítulo aborda os resultados do trabalho.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, as contribuições da pesquisa e as possibilidades de trabalhos futuros.

Além dos capítulos citados, fazem parte desta dissertação as referências, a *webgrafia* e o apêndice.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo aborda assuntos relacionados à evolução da área de gestão de pessoas, os conceitos e os modelos de gestão, os papéis do gestor de pessoas e do coordenador de curso dentro da IES.

### 2.1 Evolução e Conceito da Gestão de Pessoas

Cabral *et al.* (2010) apontam que a história da gestão de pessoas teve início na Inglaterra durante a Revolução Industrial, já no fim do século XVIII. Nesse período, ocorreram algumas revoltas contra o sistema fabril e, como forma de externar a imensa revolta, os trabalhadores jogavam-se contra as máquinas e instalações das fábricas. Não havia regulamentação trabalhista, fator que acarretava muitas desigualdades no trabalho.

Novas oportunidades para se colocar a teoria em prática no mundo corporativo apareceram com a Revolução Industrial. Assim como surgiram novos estudos voltados à área da Administração (SILVEIRA; MAESTRO FILHO, 2013).

Os primeiros registros da Administração de Recursos Humanos no Brasil estão associados à chegada da Coroa Portuguesa ao Brasil – período que teve início a produção dos sistemas artesanais, relatam Gomes e Silva (2012). As pessoas procuravam emprego nas usinas de cana-de-açúcar e na plantação de café. Motta e Vasconcelos (2006) mencionam que, em virtude dessas condições de trabalho surgem, então, as associações sindicais, com o objetivo de alcançar melhores condições trabalhistas.

Gomes e Silva (2012) salientam que o conceito de gestão de pessoas está voltado para as mudanças que estão agregadas ao comportamento da Administração de Recursos Humanos.

Para Ulrich (2000), a gestão de pessoas visa criar um novo papel e uma nova apresentação que estejam voltados para os resultados, e não para as atividades tradicionais de RH.

Mascarenhas (2008) aponta que a gestão de pessoas teve início dentro das organizações e foi ocasionada por pressões competitivas. É considerada fator estratégico de suma importância, pois emprega medidas e práticas relacionadas ao campo estratégico das organizações.

Na visão de Fischer (2002), a gestão de pessoas pode ser compreendida como a maneira da empresa se organizar, gerenciar e orientar os seus colaboradores no trabalho, com a intenção de atingir os objetivos organizacionais e individuais.

Segundo Carvalheiro (2011), o conceito de gestão de Recursos Humanos é recente. Anteriormente, utilizava-se o termo Administração de Pessoal. No início, as empresas adotavam uma maneira mais rígida de gerir pessoas. Não havia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, o interesse estava voltado unicamente para os aspectos técnicos e de compensação dos empregados.

Nessa época, não havia respeito com o ser humano, os funcionários eram vistos apenas como parte de um processo produtivo (MOTA; YONEMOTO, 2010), e os gestores eram denominados de chefes de pessoal e agiam com rigidez e frieza nas atitudes que tomavam, relata Mildeberger (2011).

Carvalheiro (2011) salienta que nos Estados Unidos a gestão de pessoal se reestrutura no século XIX, aliada à garantia de boas condições de vida laboral e pessoal dos funcionários.

Antes de 1930, a fase contábil é identificada como pré-histórica por alguns autores e havia uma preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram analisados apenas com foco nos dados contábeis. Comprava-se mão de obra, e tudo era registrado.

Limongi-França (2009) argumenta que o período pré-jurídico trabalhista deu-se até 1930, e foi uma fase com características marcantes, pois nesta época não existia a legislação trabalhista. Não havia também um setor dentro das empresas que fosse responsável por contabilizar a mão de obra dos funcionários. O período de 1930 a 1950 foi considerado burocrático, pois marca a revolução de Getúlio Vargas, que exerceu grande influência nas relações trabalhistas. Nessa época, criaram-se as leis trabalhistas para computar todos os dados dos empregados. Com o surgimento dessas leis, foi necessário implantar o Departamento Pessoal – responsável por contabilizar as faltas, frequências, realizar pagamentos de salários e controlar o registro de ponto.

Mildeberger (2011) salienta que o Departamento Pessoal exercia função apenas de recrutamento e seleção de candidatos – as atividades pertinentes ao DP eram exercidas somente pelos proprietários das empresas – e o único meio de

registro das horas de trabalho dos funcionários era o livro de escrita de pessoal, o qual corria o risco de ser extraviado ou danificado. O autor afirma que foi nos anos 30 que surgiu um sistema organizado e regulamentado por meio de documentos da área de Administração de Pessoal. Nessa época, houve um ganho enorme para os trabalhadores, pois foi criada a legislação trabalhista, que estabeleceu as normas regulamentadoras para a vida profissional dos funcionários.

Analisando o contexto da história da Administração, houve uma mudança no perfil do administrador. Para Marras (2000), no período de 1950 a 1960, as características do administrador passaram por uma reestruturação significativa. Agora o perfil do administrador era totalmente diferente dos perfis anteriores. Nasceu, assim, o verdadeiro administrador de pessoal. As organizações passaram a valorizar profissionais que apresentavam um currículo escolar amplo e experiente e levavam em consideração um olhar humanístico desse profissional.

De 1950 a 1965 estabeleceram-se as leis de segurança no trabalho, as quais contribuíram para que o departamento de Recursos Humanos fosse cada vez mais valorizado. Nessa fase, o referido setor passou a desenvolver serviços de treinamento, recrutamento e seleção, análise de cargos e salários, controle de higiene e segurança no trabalho, administração de benefícios, entre outros (SOUSA, 2009).

Mildeberger (2011) afirma que, na década de 1970, o Departamento Pessoal passa a se chamar Recursos Humanos, e marca uma profunda transformação na área de RH, pois esse período foi regido pelo movimento taylorista. Por consequência da ocorrência de diversos fatores, os sindicatos passaram a atuar de uma maneira mais severa com as empresas, a fim de proporcionar melhores benefícios aos empregadores.

O autor destaca que no Brasil, nessa época, foi implantado um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos do país. Com essa nova estrutura aplicada ao setor de Recursos Humanos, o curso já não era ministrado somente por advogados, mas também por psicólogos e administradores. Tudo isso, por incentivos do novo modelo de gestão de pessoas.

Marras (2009) apresenta as fases evolutivas da gestão de pessoas desde antes 1930 até 1985, conforme descrito a seguir. A fase legal ocorreu entre os anos de 1930 a 1950, e foi marcada pelo aparecimento de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava voltada para o acompanhamento e manutenção das leis

trabalhistas recém-criadas. Uma característica marcante aqui era o papel dos chefes de produção, que passou a ser do chefe de pessoal. Destaca-se também a implantação das regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Outra fase também denominada de estratégica ocorreu no ano de 1985, e foi reconhecida pela implantação dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central. A partir daqui, tem início uma nova estrutura no cargo de gerente de Recursos Humanos, que passou a ser visto como diretoria – em nível estratégico dentro das organizações (MARRAS, 2009).

Na década de 1990, o departamento de Recursos Humanos sofre uma reestruturação e, a partir de então, denomina-se Gestão de Pessoas. Marras (2000) relata que Gestão de Pessoas é o método de controlar ou conduzir os colaboradores para que sejam capazes de alcançar os objetivos da organização, sustentando toda a equipe de maneira funcional e realizando as mudanças necessárias para enfrentar a concorrência cada vez mais competitiva. Para Gil (2006), as pessoas agora eram tratadas como colaboradores ou parceiros, e não mais como funcionários ou empregados. As organizações passaram a entender que os colaboradores não eram apenas objetos – eles poderiam fazer muito mais do que produzir e executar seus trabalhos. Compreenderam que os colaboradores eram capazes de contribuir mais e tinham condições de aplicar seus conhecimentos. Com isso, as empresas tinham condições de melhorar e desenvolver o ambiente de trabalho, e ampliar os lucros.

Limongi-França (2009) ainda apresenta o ano de 1990 como um período marcante na estruturação e reorganização da gestão de pessoas. Nesse período, algumas mudanças aconteciam e a mão de obra mecânica e manual já não eram tão importantes. As empresas passaram a valorizar o profissional. Aqui, o raciocínio e a habilidade para executar o trabalho eram essenciais, pois observava-se que a busca pela qualidade e pela competitividade predominava dentro das empresas. O modelo de gestão de pessoas foi completamente modificado, deixava-se de lado a maneira severa de administrar os funcionários e motivar e valorizar os empregados era o que estava em jogo.

Para Fischer (2002), as mudanças em relação à gestão de pessoas iniciaram através das grandes organizações, a fim de incentivar estudos e pesquisas



que despertaram o interesse em alguns fenômenos voltados para a psicologia organizacional e sociologia no ambiente de trabalho em relação à gestão.

Marras (2009), analisando o ambiente empresarial, destacou Taylor e Fayol quando introduziram a clássica divisão das funções dos administradores dentro da empresa, que engloba: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar – competências primordiais para solucionar os problemas e enfrentar os desafios, com foco no resultado da empresa e no bem-estar de seus liderados.

De acordo com Araujo (2006), estar atento para identificar os problemas de relacionamento interno da empresa é fundamental, pois um bom clima organizacional possibilita o desenvolvimento do trabalho com sucesso.

Com a intenção de valorizar o trabalho humano é que surge dentro das empresas o método de gestão de pessoas. Para Fischer (2002), gestão de pessoas se estabelece através de critérios que ela se apropria para nortear o comportamento e o labor do indivíduo. É necessário ter gestores capacitados para avaliar o desempenho dos funcionários, desenvolvê-los e motivá-los.

Segundo Davel e Vergara (2010), as pessoas não estão inseridas apenas na vida produtiva das organizações. Elas são a peça fundamental para o sucesso: criam, inovam, e recriam situações que podem estruturar a empresa para atuar de maneira mais competitiva.

O suporte do gestor é necessário para que os seus funcionários tenham um bom desempenho. Limongi-França (2009) afirma que a pedra fundamental da gestão de pessoas está embasada na elaboração conceitual e prática em prol de uma vida saudável e com resultados claros que proporcionam a produtividade, a qualidade, o desenvolvimento e a competitividade.

Por isso, a gestão de pessoas, dentro das empresas, significa administrar bem os colaboradores em busca de um clima organizacional favorável. Com todas essas mudanças referentes à evolução da gestão pessoas predominou, no mundo corporativo, a valorização profissional (MILDEBERGER, 2011).

## **2.2 Modelos de Gestão de Pessoas**

Este tópico versa sobre os modelos de gestão de pessoas. Tem início com o modelo de gestão de pessoas como Departamento Pessoal e depois apresenta outros modelos de gestão de pessoas, tais como: modelo de gestão de pessoas por competência e modelo estratégico de gestão de pessoas.

### **2.2.1 Modelo de gestão de pessoas como Departamento Pessoal**

Em relação à gestão de pessoas pode-se observar a evolução no processo de gestão e as mudanças ocasionadas dentro das organizações. Por isso, há alguns modelos de gestão de pessoas.

A partir do séc. XIX e início do séc. XX, com destaque na industrialização, em nível mundial, houve o despertar de países desenvolvidos e industrializados, agregados a um contexto de dificuldade em relação à exportação. Nesse período, percebe-se um grande número de mão de obra barata. Com isso, as empresas são levadas a investir nas transações empresariais que estão interligadas ao Departamento Pessoal. O modelo de gestão de pessoas aparece como um resultado e não como a causa dos processos de mudanças, a fim de prestar contas à legislação e às necessidades vigentes (OLIVEIRA, 2013).

Fischer (2002) salienta que existem quatro correntes relacionadas à gestão de pessoas, e estas são classificadas da seguinte maneira: modelo de gestão de pessoas articulado como Departamento Pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica e, por fim, gestão por competência. Estes modelos reestruturam o processo de gestão de pessoas.

Oliveira (2013) afirma que, nessa época, administrar consistia estar focado no melhor arranjo das estruturas e processos organizacionais, com intenção de encontrar o melhor resultado – aquele que atendesse realmente às organizações. O autor ressalta que as organizações passaram a considerar o empregado como um recurso eficaz, seguindo a implantação dos processos de recrutamento e seleção, planos de cargo e salário, avaliação de desempenho, treinamento operacional, higiene e segurança no trabalho. Nesse momento, a gestão de pessoas estava

focada em centralizar o treinamento gerencial e agregar valor às relações interpessoais. Eram fatores primordiais no âmbito organizacional, pois a motivação e a liderança estavam inseridas no modelo humanista.

Fischer (2002) afirma que o modelo de gestão de pessoas é definido pela forma de estruturação da empresa para gerenciar e conduzir o comportamento humano.

De acordo com Oliveira (2013), dentro desse modelo tem-se o empregado como um recurso estratégico: o RH está aliado ao negócio e os gestores adotam uma nova postura, com foco na gestão de pessoas. O nível hierárquico é diferenciado: cargos de diretor e vice-diretor são estabelecidos. Há uma terceirização das funções operacionais. As empresas, de acordo com o cenário atual, têm uma grande expectativa em relação ao desempenho dos gestores. Elas têm tido um olhar diferenciado para o trabalho dos gestores, observando suas características mais humanas.

Silva (2009) defende que, na década de 1930, surge o Departamento Pessoal para administrar os funcionários, os quais eram considerados peças importantes na produção. Os movimentos dos trabalhadores eram observados, analisados e fragmentados para que pudessem alcançar as metas estabelecidas.

O movimento da Administração Científica surgiu para propor fundamentação nas atividades, em substituição à improvisação e ao empirismo (GIL, 2001).

Segundo Oliveira (2013), é nesse momento que a gestão de pessoas define estratégias que conduzirão a empresa à gestão do fator humano, estabelecendo, assim, uma integração com o conjunto de práticas elaboradas, tais como as políticas de carreiras e de incentivos.

### **2.2.2 Modelo de gestão de pessoas por competências**

Carbone *et al.* (2005) defendem que, na década de 1970, o modo de administrar dentro das empresas passou por uma reestruturação. O foco já não era apenas a capacidade, mas agora as organizações valorizavam o desempenho e a competência.

Em relação à gestão por competência, encontram-se estudos que foram desenvolvidos nas décadas de 1970 e 1980 por autores americanos como Boyatzis,

Spencer & Spencer e McClelland. E eles definem a gestão por competência como as qualificações que cada indivíduo tem para exercer um trabalho com um nível superior de desempenho. Nesse viés, as competências podem ser identificadas como o modo de se selecionar um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desempenhe um trabalho (ORSI; BOSE, 2003).

A gestão de pessoas por competência está voltada ao desempenho, ao comportamento e também à qualidade dessa competência; está estritamente relacionada à capacidade de executar uma tarefa, respeitando um padrão específico (ALHO; CARVALHO, 2007).

De acordo com Maximiano (2010), as competências são classificadas como os comportamentos que cada pessoa tem ao exercer um cargo. Elas são definidas como habilidades, conhecimentos, atitudes, experiências e até mesmo as emoções requisitadas para desempenhar com competência uma função.

Contudo, é fundamental capacitar o profissional para que tenha condições de oferecer à empresa o retorno esperado por ela. Para isso, é necessário que o colaborador adquira ou amplie algumas competências que poderão lhe ajudar a aprimorar o seu desenvolvimento, pensar estrategicamente, buscar melhores resultados para a empresa, conquistar a fidelidade do cliente, ter capacidade para negociar e trabalhar em equipe (CARVALHO, 2007).

Zarifian (2001) conceitua a gestão por competência como sendo a inteligência prática, voltada a soluções dos problemas que aparecem.

### **2.2.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas**

Alho e Carvalho (2007) afirmam que até o ano de 1970 as organizações estavam focadas apenas no fator produtividade. E, a partir de 1970, surge um novo conceito de gestão, no qual as organizações adotam um modelo de trabalho permeado pela valorização de recursos humanos.

O modelo estratégico de gestão de pessoas é apresentado por Silva (2009) da seguinte maneira: dos anos 60 até o início dos anos 80, a gestão de pessoas passou a interagir com os vários processos da organização e começou a ser solicitado como parceira na atuação dos processos organizacionais.

Nesse novo quadro, o foco das organizações não é mais nos funcionários que executam bem as tarefas. Dentro desse contexto, elas os consideram

colaboradores, esperam que sejam participativos na empresa (ALHO; CARVALHO, 2007).

Rubio, Gonzaga e Guimarães (2014) salientam que o modelo estratégico de gestão de pessoas atualmente possui características aceitas pelas organizações. Esse modelo foca no alcance dos objetivos e metas das empresas.

### **2.3 Papéis do Gestor de Pessoas**

Ser administrador é um processo que vai além de executar tarefas, pois um administrador procura alcançar metas e objetivos. E, para isso, é fundamental o empenho de sua equipe. Morais (2004) salienta que um indivíduo torna-se um administrador quando consegue liderar um grupo de pessoas na realização de suas atividades, a fim de atingir o resultado esperado.

Um administrador, para exercer a sua função com eficiência, necessita planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de sua equipe. Atualmente, o processo de administrar vai muito além de lidar com métodos, técnicas e processos. É fundamental aos administradores agregar à sua função habilidades de comunicação, motivação e liderança. Morais (2004) apresenta algumas competências que são específicas do administrador: habilidades conceituais, humanas e técnicas. A autora ainda as define da seguinte maneira:

- habilidades humanas – disposição para executar o relacionamento interpessoal;
- habilidades conceituais – o administrador deve ter uma visão clara de como as partes e as funções dentro das organizações se ligam e se correlacionam;
- habilidades técnicas – consiste em o administrador ser capaz de executar procedimentos, métodos e conhecimentos de um campo especializado, agregados à comunicação, motivação e liderança.

As empresas aderiram a um novo perfil de gestor, o qual deveria apresentar uma somatória das três habilidades: humanas, conceituais e técnicas, favorecendo significativo desempenho do profissional. O atual gestor é desafiado a assumir novas posturas e a desempenhar novos papéis – fatores que irão dinamizar o seu perfil. Morais (2004) aponta alguns desses papéis, identificados por Henry

Mintzberg e separados em três grandes grupos: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. A autora classifica cada um dos grupos, conforme subitens abaixo.

### **2.3.1 Papéis interpessoais**

Este grupo é definido como o processo de relações interpessoais apresentado no interior e no exterior das organizações. Entretanto, é necessário levar em consideração as relações interpessoais para o bom desenvolvimento da empresa. Por meio do administrador ou líder, os papéis interpessoais podem se manifestar de três maneiras.

Maximiano (2010) os define da seguinte forma:

- símbolo – o gerente é visto como o símbolo da organização. O papel de símbolo abrange apenas certo número de tarefas. E essas tarefas não são decisivas para a empresa.
- líder – o papel do líder é marcado não só por liderar pessoas, mas consiste também nas relações interpessoais.
- elementos de ligação: são definidos como o contato que os administradores possuem com outros administradores, a fim de analisar o trabalho desenvolvido dentro das instituições e alcançar seus objetivos.

### **2.3.2 Papéis informacionais**

Para Maximiano (2006), papel informacional trata-se do conhecimento das informações veiculadas dentro e fora das empresas. Morais (2004) argumenta mais em relação aos papéis informacionais quando classifica os administradores como o centro da organização.

Ainda segundo o autor, os administradores devem estar em contato com seus subordinados para ter acesso aos membros que lideram, pois a informação é peça fundamental e a comunicação é parte importante para desenvolver o trabalho. Por isso, dentro dos papéis informacionais encontram-se profissionais com as seguintes funções:

- monitor – o administrador procura investigar e observar o local de trabalho e os seus liderados em busca de informações. Assim, o papel do monitor é informar-se. Seja pelo método mais formal (livros e seminários) ou informal (diálogos, perguntas e observações).
- disseminador – tem como função checar se os liderados estão recebendo informações precisas para executar as suas funções, preocupando-se em trazer as informações externas para dentro das organizações.
- porta-voz – preocupa-se com as informações de dentro para fora das empresas.

### **2.3.3 Papéis de decisão**

Segundo Maximiano (2006), os papéis de decisão consistem em solucionar problemas e, principalmente, tomar decisões. Para Moraes (2004), nos papéis decisórios, o administrador desempenha tarefas importantes e suas atitudes guiarão as novas ações organizacionais. Quatro papéis classificam o administrador decisório, a saber:

- empreendedor – é o administrador determinado; aquele que é sensível às necessidades da empresa e que busca tomar decisões na hora certa;
- solucionador de problemas – tem como característica solucionar os problemas difíceis que não são previstos pelas organizações. É ele quem vai assegurar que as empresas não sofram grandes consequências;
- alocador de recursos – o administrador deve organizar de maneira coerente as necessidades e prioridades das organizações, distribuindo os recursos para atender as tarefas de maior urgência;
- negociador – responsável pelas negociações internas e externas ao ambiente corporativo. O administrador deve trabalhar em prol da empresa para que ela alcance bons resultados. Moraes (2004) enfatiza que nas organizações a tarefa de integrar e conciliar interesses e

opiniões é realizada, em geral, pelos coordenadores, por meio de negociações internas.

Maximiano (2006) destaca que Mintzberg contribui para a compreensão do papel dos líderes. Henry Mintzberg se dispôs a observar os líderes e a rotina de trabalho deles, classificando os papéis gerenciais por meio de pesquisas.

Morais (2004) salienta que esses papéis não são identificados com facilidade por estarem relacionados ao comportamento adotado por cada indivíduo, e que estes, às vezes, tendem a desempenhar papéis diferentes, dependendo da sua atuação. Mesmo inseridos na parte administrativa, nem todos os líderes dispensam a mesma atenção para cada um dos papéis. Dependendo da área funcional que atuam, serão guiados mais por determinados papéis do que por outros.

Para Oliveira e Passos (2013), o papel do administrador dentro das organizações não consiste apenas em ser líder, mas em ser o mediador e a referência. O sucesso do administrador não está pautado em sua personalidade, mas no seu desempenho e na forma de lidar com as pessoas. Interagir com elas dentro da organização constitui uma ferramenta que irá facilitar o trabalho. Um bom gestor desempenha o seu trabalho independente de sua personalidade, pois é a maneira como ele lidera os seus colaboradores que traz os melhores resultados.

O gestor é o provedor de soluções, simboliza a figura paterna dentro de uma organização, e isso, por vezes, o distancia de sua equipe. Por ocupar uma posição de destaque e pela responsabilidade que tem, ele se posiciona à parte. O gestor deve organizar, estruturar e planejar estratégias que irão solucionar os possíveis problemas dentro da organização. Às vezes, essas estratégias não serão favoráveis aos seus liderados, mas necessárias para a empresa. O cargo de liderança exige ter consciência daquilo que é pertinente e favorável para o bem da organização (OLIVEIRA, 2009).

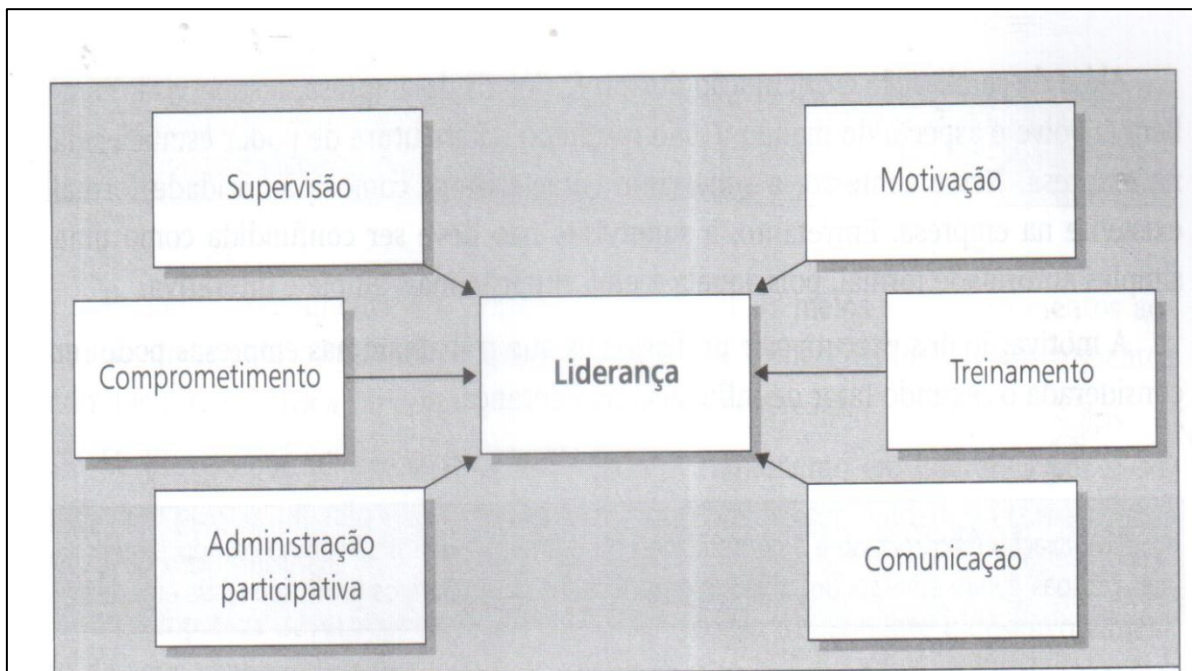
O autor argumenta, inclusive, que é necessário o líder ter conhecimento dos seus níveis hierárquicos, pois é uma maneira dele identificar-se com os seus liderados. Essa identificação não está pautada apenas na condição de reforçar a sua posição, mas faz parte do seu processo de desenvolvimento ligado às atividades desempenhadas na empresa. Quando o gestor preocupa-se em elaborar um



esquema de resolução de problemas, este, muitas vezes, irá contradizer o grupo com propostas que são estratégicas, táticas e operacionais.

Oliveira (2009) sintetiza a liderança nas empresas e os seus fatores de influência e de sustentação, conforme se observa na Figura 1.

**Figura 1 – Fatores de influência da liderança**



**Fonte:** Oliveira (2009).

Na Figura 1, são apresentados seis fatores de influência de liderança, definidos por Oliveira (2009) como:

- supervisão – é a orientação dos recursos humanos. Ela se volta para os objetivos propostos pela empresa em seu planejamento;
- motivação – está relacionada aos estímulos e ao interesse pelo comportamento das pessoas;
- treinamento – consiste no processo de qualificação e capacitação dos liderados;
- instrução – visa orientar e instruir os funcionários na execução de algumas atividades;
- aprendizado – é colocar em prática aquilo que foi instruído. Portanto, o aprendizado consiste em influenciar o comportamento em relação ao que foi orientado;

- capacitação – trata-se de um processo de aprendizagem gradativa que acontece ao longo do tempo.

Oliveira (2009) compreende que a necessidade de eventualmente contradizer o grupo é aceitável, mas é interessante que o gestor tenha em mente que é preciso levar em conta as expectativas dos profissionais dentro da empresa. No contexto exposto, é fundamental analisar as teorias e a definição de motivação.

## **2.4 O papel do Coordenador de Curso dentro da IES**

Transferindo todas as informações da gestão de pessoas para o campo das Instituições de Ensino Superior, é possível deparar-se com a figura dos coordenadores que, por sua vez, são gestores de pessoas e necessitam de motivação para administrar seu grupo de trabalho. O que as instituições de ensino superior almejam é que os cursos oferecidos à população sejam de extrema qualidade, proporcionando aos acadêmicos capacidade para executar a sua profissão com habilidade e eficiência. As IES querem entregar à sociedade profissionais competentes e éticos.

Segundo Delpino *et al.* (2008), com o processo de transformação ocorrido a partir de 90 em relação ao ensino superior houve a necessidade de mudar o trabalho das Instituições de Ensino Superior.

Por isso, o papel do coordenador dentro das IES é de um especialista que procura ter uma visão ampla para identificar as necessidades de sua equipe. O coordenador tem a função de gestor a fim de proporcionar um bom desempenho a todos. Segundo Leite (2009, p.58), “gestor de pessoas é o gerente de linha ou qualquer executivo que obtenha resultados de sua equipe”. É fundamental entender as necessidades de sua equipe para conseguir dar o suporte adequado aos seus colaboradores.

O gestor tem que ter uma visão holística, um pensamento inovador que não fique apenas nos regimentos e normas, mas que se diferencie por atitudes transformadoras. Paulo Freire acredita nessa visão transformadora quando diz que “a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda” (FREIRE, 1983, p. 67).

É imbuído desse pensamento transformador que um coordenador deve se posicionar e conduzir o seu trabalho, de maneira que entenda o processo educacional como um meio inovador, voltado para uma educação de transformação pessoal, social e com uma proposta de intervenção na sociedade.

Segundo a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES)(2000), o coordenador de curso deve ser o responsável pelo *marketing* do seu curso, bem como procurar destacá-lo em meio aos demais cursos. O coordenador deve ser o promotor do seu curso com foco no desenvolvimento e reconhecimento do seu curso dentro da própria IES e também na sociedade.

As atitudes e posicionamentos dos coordenadores podem determinar o perfil dos seus líderes. Como argumenta Vasconcellos (2009, p. 87), “o coordenador ajuda quando não impõe, mas propõe, provoca”.

São requeridas do coordenador/gestor habilidades para liderar e cooperar, pois estas competências irão proporcionar um bom relacionamento na esfera acadêmica. Espera-se deste profissional um olhar atento e estratégico, com o propósito de suprir todas as necessidades do seu grupo – alunos, professores e pedagogos.

A ABMES afirma que é dever do coordenador de curso aproveitar-se de situações a fim de mostrar à sociedade a relevância de seu curso. É atribuição do coordenador prezar pelo bem-estar de todos e pelo desenvolvimento e destaque da sua instituição, sendo o pivô da motivação e equilíbrio dos seus liderados. Sendo assim, presume-se que o coordenador esteja em sintonia com os gestores da instituição, professores e alunos, imbuído de motivação e focado no progresso de todos.

No entendimento de Lima (2010), o papel dos gestores/coordenadores é de suma importância a fim de mobilizar e estruturar as competências dos indivíduos e das equipes com o intuito de alcançar as estratégias definidas pelas instituições.

Delpino *et al.* (2008) compreendem que é fundamental que o coordenador de curso zele pela missão, crença e valores da IES e é necessário que ele esteja atento para executar as determinações do Ministério da Educação, o projeto pedagógico do curso e até mesmo administrar professores analisando o ensino-aprendizagem e também é dever do coordenador adequar o curso às exigências do mercado de trabalho.

Esses autores ainda salientam que a gestão de cursos deve alcançar resultados educacionais e também gerar uma atração para alcançar novos alunos e desempenhos.

### 3 MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS

Este capítulo aborda assuntos relacionados à motivação e às teorias motivacionais.

Desenvolver um trabalho é algo que requer muito mais do que a força física e psicológica. De acordo com Santos (2011), a palavra motivação deriva etimologicamente do latim, *motus*, e significa movimento. Pode-se compreender que existe um motivo cuja função é mover, incentivar uma pessoa a alcançar um determinado propósito.

Marras (2009) salienta que motivação é uma força que conduz o trabalhador a superar as dificuldades com o intuito de alcançar metas.

A motivação pode partir do próprio indivíduo, o que conseqüentemente o faz alcançar a meta pretendida. Outra circunstância em que a motivação pode ser desenvolvida é quando ela surge a partir de outras estratégias que conduzem o indivíduo a atingir o seu alvo. Os seres humanos, por meio da motivação, são capazes de mudar o ambiente em que vivem para ter suas necessidades e desejos supridos e facilitar a adaptação a esse ambiente (SANTOS, 2011). Conforme Robbins (2005), a motivação consiste em um processo que conduz à intensidade, direção e persistência, mediante os esforços que uma pessoa se predispõe a fazer para chegar aonde quer.

Ainda para Santos (2011), a motivação não surge do nada, ela vem do interior do ser humano, e se manifesta quando há interação com o externo. Ela é um comportamento, uma mudança que leva uma pessoa a atingir o seu objetivo.

Morais (2004) descreve a motivação como um processo psicológico que gera o despertar, o encaminhamento e a persistência. É necessário levar em consideração a motivação, pois é importante ter prazer naquilo que está fazendo. Já Maximiano (2011) salienta que motivação no ambiente profissional consiste em um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

Portanto, para executar qualquer ação com prazer, seja ela simples ou complexa, é fundamental que o indivíduo sinta-se primeiramente motivado para realizá-la.

Santos (2011) salienta que a motivação pode ser classificada em intrínseca ou extrínseca. Isso significa que ela está relacionada com o indivíduo,

está interligada à forma de pensar e de agir, e leva em conta os valores éticos e morais, os hábitos e até mesmo a família e amigos.

Já Silva (2012) define a motivação intrínseca como um desejo ou impulso, e acredita que ela surge no próprio indivíduo e faz com que a pessoa tenha vontade de querer alcançar os seus sonhos. A motivação extrínseca está voltada para os fatores externos ao indivíduo. São muitos os fatores que proporcionam a motivação externa. E estes podem ser: família, sociedade e amigos.

O ser humano necessita ter algo específico para sentir-se motivado. Morais (2004) diz que motivo é algo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira, conseqüentemente, é o motivo que a leva a adotar um comportamento específico. O autor afirma inclusive que um impulso pode ser ocasionado por um incentivo ou por um estímulo, gerando a expectativa de alguma recompensa. A motivação não é algo que se restringe apenas a uma pessoa, pode envolver também um grupo, uma equipe.

Em um ambiente corporativo, torna-se fundamental que toda a equipe envolvida naquele processo esteja motivada em desenvolver o seu trabalho. Estar motivado envolve uma somatória de questões que fazem com que o colaborador tenha prazer ou desejo para desenvolver suas atividades. Segundo Morais (2004), a motivação é fundamental para a produtividade e também para o desempenho do grupo. Se as normas e a cultura da empresa despertarem a motivação, o funcionário desejará trabalhar intensamente e com mais empenho.

Marras (2009, p. 279) argumenta que existe uma diferença entre satisfação e motivação: “Satisfazer, portanto, é fundamentalmente diferente de motivar. O trabalhador pode estar satisfeito, mas não necessariamente motivado”. Estar motivado consiste em ter prazer, alegria ou conforto para realizar determinado feito. Quando os funcionários estão motivados, automaticamente o ato de trabalhar torna-se agradável e proporciona mais dedicação e empenho.

Segundo Araujo (2006), ninguém é capaz de motivar o outro. O que se deve ter em mente é que depende das empresas e gestores proporcionar condições que tornem o colaborador motivado a exercer a sua função com prazer.

A satisfação é diferente da motivação, uma vez que estar satisfeito é algo mais superficial, diferentemente de estar motivado. Quando uma pessoa está satisfeita, ela pode se sentir parcialmente contente ou realizada com determinadas

regras. Mas, estar satisfeito não indica que ela esteja motivada com seu trabalho (MARRAS, 2009).

Portanto, é de suma importância que os gestores de pessoas estejam realmente envolvidos com a sua equipe para que consigam ter um olhar crítico e atento em relação a seus colaboradores. Quando o gestor está atento às necessidades e anseios de sua equipe, o ambiente de trabalho é mais agradável e conseqüentemente fica fácil estruturar metas.

Kwasnicka (2009) define motivação como os desejos, as aspirações e as necessidades que interferem nas escolhas de alternativas, influenciando, assim, o comportamento das pessoas. A motivação consiste no processo de mobilização de energia, pois quando um indivíduo está motivado ele tem interesse em realizar algo. Segundo a autora, alguns itens estão relacionados à natureza da motivação:

- as pessoas possuem necessidades, que variam em intensidade e persistência;
- a realização dessas necessidades é o objetivo em função do qual a motivação se centraliza;
- o objetivo pode ser convertido em desejo;
- a atividade aplicada resulta no desenvolvimento de um incentivo ou como forma de se atingir o objetivo.

A seguir serão apresentadas as teorias desenvolvidas por alguns autores, a fim de se estudar o processo de motivação. São autores que se dispuseram a estudar a motivação das pessoas. No ambiente empresarial, essas teorias vieram para agregar e contribuir na eficácia organizacional.

### **3.1 Teoria de Maslow**

De acordo com Scianni (2005), Abraham Maslow (1908–1970) foi professor de psicologia da Brandeis University e presidente da American Psychological Association, além de autor da teoria que está relacionada à ideia das necessidades humanas. Existe uma hierarquia voltada para as necessidades

humanas e que vai de encontro à teoria de Maslow, a qual salienta que as pessoas buscam a satisfação por meio das necessidades de nível superior somente quando a inferior já foi totalmente satisfeita.

Na pirâmide que desenvolveu, Maslow apresenta desde as necessidades mais simples, que estão relacionadas às exigências físicas do ser humano, até as relacionadas a metas e desejos individuais.

Motta e Vasconcelos (2006) apresentam o conceito de *homo complexus* (homem complexo) que, em relação à teoria de Maslow, é definido como o indivíduo que possui características que estão voltadas para o seu ego, o seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização. Segundo a teoria de Maslow, os indivíduos, para buscar a sua autorrealização, interagem mais com as organizações e concentram suas energias vitais para operacionalizar as determinações impostas.

Lopes (2012) diz que a teoria de Maslow está embasada no pressuposto de que as pessoas, no ambiente de trabalho e na vida pessoal, são motivadas a procurar a satisfação interna.

Dentro dessa visão, o trabalho é compreendido como um fator fundamental na sua vida social, agregando sentido em suas ações. Em se tratando da autorrealização, esse processo não é igual para todas as pessoas, mas dependerá muito do interesse de cada indivíduo.

Morais (2004) destaca dois grupos organizados por Maslow e relacionados às necessidades humanas, os quais se dividem em: necessidades primárias e secundárias. As primárias caracterizam-se em necessidades fisiológicas: estão relacionadas à sobrevivência; necessidades físicas: comer, dormir, tomar banho; necessidades de segurança: estão relacionadas à sobrevivência, fazem com que o ser humano procure se proteger, ou seja, resguarde-se do perigo. Já as secundárias caracterizam-se em:

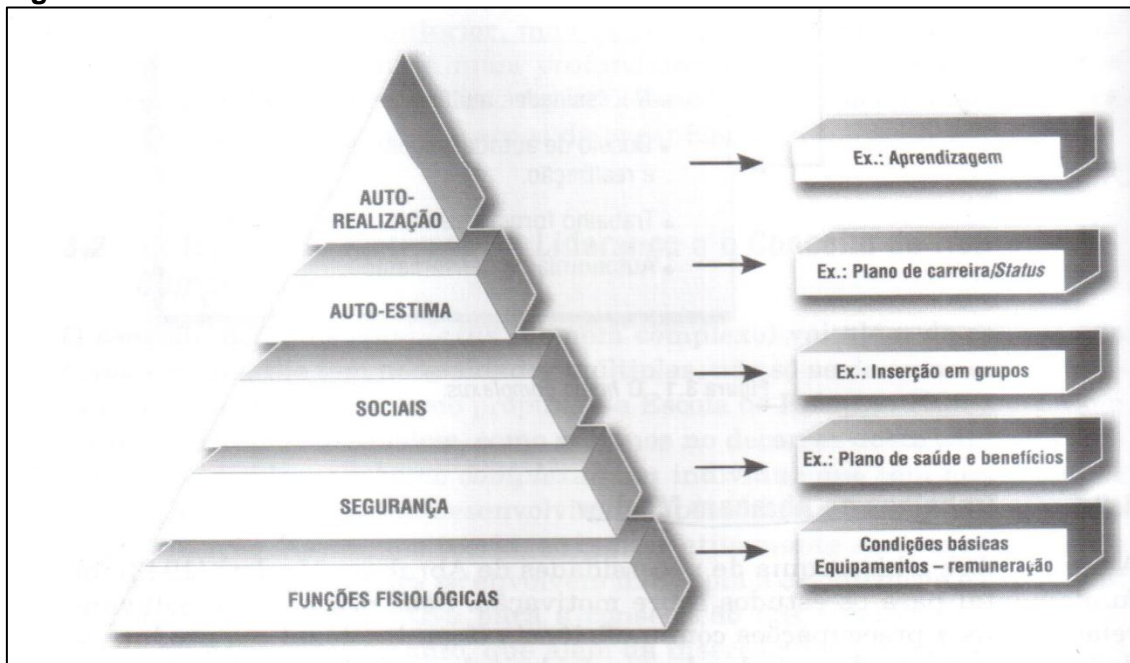
- necessidade social – refere-se à afetividade do ser humano, por exemplo: o amor, a afeição, a participação. A amizade, a troca de afeto, a busca por amigos também são considerados fatores de necessidade do ser humano.
- necessidade de estima – diz respeito à autoavaliação e autoestima – qualidades que, quando alcançadas, geram sentimentos de autoconfiança, boa reputação e reconhecimento.



- necessidade de autorrealização – voltada ao desejo do ser humano de colocar em prática todo o seu potencial de criatividade e de realizar todos os seus talentos individuais.

A Figura 2 representa a pirâmide de Maslow, que sintetiza a hierarquia de necessidades.

**Figura 2 – Modelo de Maslow**



**Fonte:** Motta e Vasconcelos (2006).

Motta e Vasconcelos (2006) salientam que essas necessidades são hierarquizadas e que cada indivíduo procura caminhar em busca da satisfação. Elas diferem de pessoa para pessoa, pois estão relacionadas aos desejos individuais. Por exemplo, há pessoas que buscam a conquista material e a realização profissional, e outras desejam conquistas no âmbito social. Esses fatores são distintos e interferem na motivação pessoal de cada um na busca da realização de seus ideais.

A teoria de Maslow apresenta, por meio da pirâmide, a satisfação das necessidades humanas, associadas à saúde física e mental, e interligadas a uma hierarquia de fatores físicos, sociais e psicológicos (PAIVA *et al.*, 2009).

### 3.2 Teoria de Herzberg

Hilion (2011) diz que a teoria de Herzberg, criada por Frederick Herzberg no ano de 1959, está embasada em um estudo relacionado à satisfação e à motivação.

De acordo com Scianni (2005), essa teoria foi fundamentada e desenvolvida por meio de entrevistas realizadas com engenheiros e contadores do setor industrial de Pittsburg. A entrevista foi aplicada somente em profissionais que tinham um elevado potencial de realização profissional.

Marras (2009) acredita que na teoria da motivação defendida por Herzberg a motivação está relacionada ao fato do ser humano se identificar com o ambiente de trabalho.

Ainda segundo o autor, a teoria de Herzberg indica que a motivação no âmbito profissional não está focada nos incentivos que os gestores atribuem aos seus funcionários, mas sim na execução de cada tarefa.

Scianni (2005) discorre sobre a teoria de Herzberg e enfatiza que a motivação surge com base em vários fatores, que podem ser divididos em duas categorias: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Hilion (2011) define o que são fatores higiênicos e motivacionais com base na Teoria de Herzberg.

Os **fatores higiênicos** surgiram a partir de um estudo que comprovou que a falta de algumas condições de trabalho proporcionava o descontentamento dos colaboradores. Portanto, a existência dessas condições não condiz com o incremento da motivação. Era possível apenas que os níveis de satisfação fossem mantidos. São considerados fatores higiênicos:

1. política e administração da empresa;
2. supervisão técnica;
3. relações interpessoais com o supervisor;
4. relações interpessoais com os colegas;
5. relações interpessoais com os subordinados;
6. salário;
7. segurança;
8. vida pessoal;
9. condições de trabalho;
10. estatuto.

Já os **fatores motivacionais** são opostos aos fatores higiênicos. A existência de fatores motivacionais proporciona altos níveis de motivação e satisfação do trabalho e a ausência deles, ao contrário, gera insatisfação. São estes os fatores motivacionais:

1. realização;
2. reconhecimento;
3. progresso;
4. a natureza do trabalho;
5. possibilidade de valorização pessoal;
6. responsabilidade.

Marras (2009) classifica o primeiro grupo como o que gera a satisfação e o define como aquele que proporciona a satisfação ou a motivação do colaborador. Por outro lado, a ausência de algum deles não acarreta a insatisfação. O segundo grupo é classificado como aquele que pode gerar insatisfação. O autor define-os como fatores motivacionais, que são aqueles que não proporcionam motivação. Ou seja, a existência deles não motiva, mas quando há a ausência ocorre à insatisfação.

Paiva *et al.* (2009) argumentam que, segundo a teoria de Herzberg, os interesses estão interligados com o motivo ou o objetivo que se pretende alcançar, e também com os relacionamentos entre a gerência e os funcionários, os quais, conseqüentemente, estão relacionados com a satisfação interpessoal.

Nesse viés, a teoria de Herzberg se fundamenta no pressuposto de que a motivação não está pautada somente no trabalho que deve ser executado, mas enfoca que existem fatores externos que influenciam e propiciam a motivação.

### **3.3 Teoria de Skinner**

Scianni (2005) relata que Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) foi um cientista comportamental voltado para o campo da psicologia. Atuou também como professor na Universidade de Harvard (EUA). A autora ainda afirma que a teoria de Skinner está pautada na noção de que o comportamento do ser humano pode ser alterado em virtude de comportamentos iguais ocorridos no passado e que conseqüentemente a tendência é a repetição.

Marras (2009) explica a teoria de Skinner no aspecto motivacional. Ele aponta que o foco central da teoria é mostrar que o funcionário, ao realizar uma ação e obter sucesso, tende a repetir aquela ação, a fim de alcançar novamente o sucesso. Para Skinner, quando o trabalho do funcionário é reconhecido, ele sente-se valorizado e a tendência é que essa ação positiva se repita. O autor ressalta que:

[...] um gerente pode, graças ao modelo skinneriano, por um lado suprir os reforços positivos necessários para provocar atitudes ou comportamentos que ele deseja, e por outro, inversamente, reprimir comportamentos indesejados, deixando de recompensar o que não lhe interessa (MARRAS, 2009, p. 37).

Estefani (2010) afirma que o modelo skinneriano pode ser considerado um válido instrumento de gerenciamento, pois por meio dele o gerente poderá levantar as atitudes positivas de seus funcionários e gratificá-los, de maneira suficiente para que eles voltem a repetir essas atitudes. Em contra partida, quando não ocorre o estímulo, os colaboradores não se dispõem a repetir o feito.

Hilion (2011) salienta que as ações são desenvolvidas gerando fatores positivos em relação a cada indivíduo, tendo como base a sua prática. Desta forma, entende-se que serão repetidas no futuro. Além disso, a atitude que tem caráter punitivo como consequência é eliminada.

Skinner, em sua teoria dos esforços, destaca dois tipos de esforços: o positivo e o negativo.

Para Hilion (2011), esforço positivo consiste em uma atitude que gera um retorno positivo, é agradável e baseia-se nas competências almejadas, desconsiderando as atitudes que não são almejadas. Já o reforço negativo está pautado em eliminar aquilo que seja desagradável, gerando, assim, atitudes desejáveis.

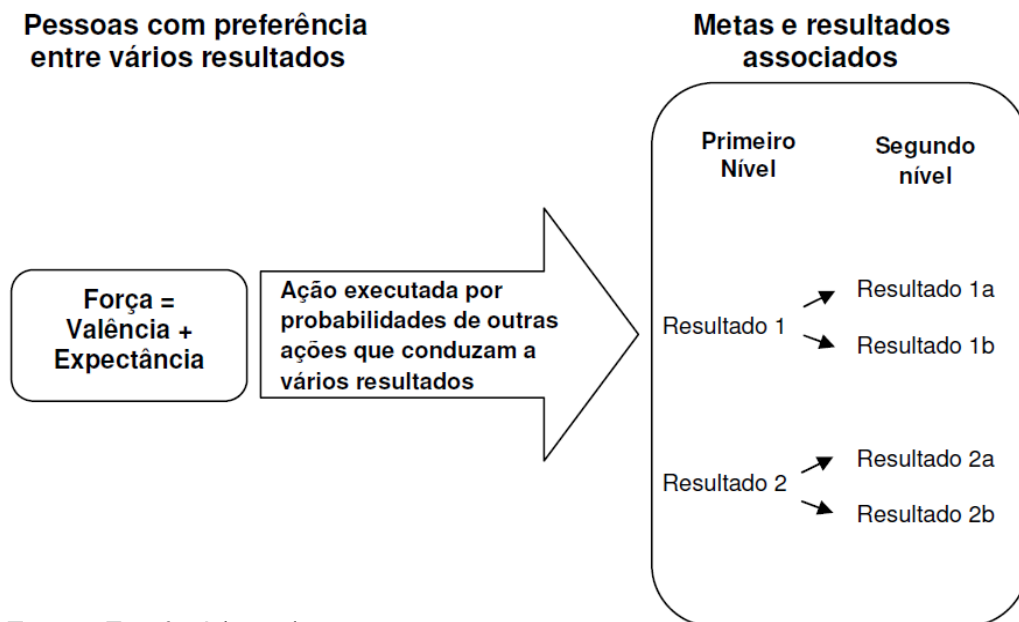
### **3.4 Teoria de Vromm e Rotter**

Outra teoria apresentada por Marras (2009) é a teoria de Vromm e Rotter. Juntos, eles pesquisaram e apresentaram um modelo comportamental. Para Marras (2009, p. 37), “a linha central de trabalho de Vromm e Rotter permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados”. Ou seja, acredita-se que tudo o que as pessoas fazem é com a intenção de ter algo em troca.

Marras (2009) diz que os gestores, mantendo essa linha de pensamento, precisam observar a conduta de seus subordinados para saber questionar se as possibilidades oferecidas a eles vão de encontro ao que eles almejam.

Ferreira *et al.* (2006) argumentam que para Vroom a motivação consiste em um processo que procura conduzir escolhas voltadas para diferentes maneiras do comportamento de cada pessoa, que leva em consideração as consequências da ação e da satisfação. A teoria da expectativa analisa os mecanismos da motivação, que estão fundamentados em três conceitos básicos: a expectância, que se baseia naquilo que a pessoa acredita ser capaz de fazer; a instrumentalidade, que se fundamenta na visão de que o trabalho executado representa a possibilidade de realmente atingir o seu objetivo almejado; a valência, que consiste na relação entre o objetivo atingido e a importância que esse objetivo tem para o indivíduo. A Figura 3 apresenta o exposto.

**Figura 3 – Modelo motivacional de Vroom**



**Fonte:** Estefani (2010).

Segundo Scianni (2005), a teoria da expectativa está voltada para o comportamento humano, pois está focada nos resultados, uma vez que as pessoas executam tarefas com a intenção de ter algo em troca.

Na visão de Scianni (2005), essa teoria tem por objetivo tornar o colaborador motivado a executar um trabalho por meio de recompensa pelo resultado alcançado. A teoria da expectativa enfoca que não existe um princípio universal para explicar a motivação de cada indivíduo.

Através dessa teoria, Vroom procura mostrar que quanto mais um indivíduo entender que seu empenho e esforço o farão alcançar o resultado desejado, mais motivado ele sentirá (SILVA, 2005).

### **3.5 Teoria de Douglas McGregor**

Segundo Motta e Vasconcelos (2006), Douglas McGregor retoma alguns dos argumentos de Maslow a fim de explicar o seu próprio modelo, e insere no seu modelo os conceitos de motivação e liderança. O autor defende que há diferenças em relação à natureza humana e às suas motivações. McGregor descreve a sua teoria e a nomeia como teoria X, que está voltada para as propostas da Escola de Administração. Nesta teoria, o autor afirma que o ser humano é oposto ao trabalho e sempre o evitará.

De acordo com Fraga (2002), a Teoria X está pautada em algumas ideias tradicionais que se referem ao controle do comportamento humano na esfera do trabalho. Nesse contexto, o ser humano, de modo geral, não gosta intrinsecamente de trabalhar e deseja fazer isso o mínimo possível. Por esse motivo, a maioria das pessoas necessita ser controlada e monitorada para executar suas atividades com eficiência.

Motta e Vasconcelos (2006) apresentam a teoria X, destacando como pressupostos básicos as seguintes questões:

- os gerentes e administradores são responsáveis pelos fatores de produção;
- é necessário que os administradores e gerentes estabeleçam regras claras de comportamento para monitorar seus colaboradores. A teoria constitui-se em um modelo de gestão centralizado e autoritário;
- a produtividade e a eficiência são fundamentais para a aplicação da intervenção e controle gerencial.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006), essa teoria está pautada no conceito *homo economicus* e também na visão utilitarista do ser humano. McGregor afirma que o exercício estabelecido para controle burocrático e a centralização administrativa fazem com que os funcionários fiquem insatisfeitos, gerando, assim, fenômenos como a frenagem nas linhas de montagem ou até mesmo a diminuição no ritmo de produção.

De acordo com McGregor (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2006) os fatores contidos na teoria X estão pautados na teoria de Maslow, que está baseada nas necessidades fisiológicas e de segurança.

Em contrapartida, McGregor elaborou a teoria Y, cujas características são apresentadas a seguir:

- A administração é responsável pelos elementos constituintes de uma empresa, tais como: dinheiro, equipamentos e pessoas.
- As pessoas não estão paradas, indiferentes ou desanimadas. Elas ficam assim por consequência de suas experiências negativas.
- As pessoas sentem-se motivadas, estimuladas a executar o trabalho com responsabilidade para que sejam reconhecidas e valorizadas.
- Torna-se tarefa primordial da administração a elaboração das condições orgânicas e conseqüentemente métodos de operação em que os indivíduos possam alcançar melhor seus objetivos pessoais.

Fraga (2002) salienta que a Teoria Y, segundo McGregor (1992), representa a integração de objetivos individuais e organizacionais.

Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que, de acordo com essa teoria, é de responsabilidade da gerência proporcionar condições para que as pessoas possam atingir as suas metas. Na teoria Y, o papel do gerente é de um coordenador dentro do processo de trabalho e não de uma pessoa que apenas comanda ou direciona o poder. O autor apresenta também outras características em relação à teoria Y: a participação no processo de decisão faz parte de um critério democrático; saber ouvir os seus liderados; ter boa comunicação e saber lidar com as relações interpessoais.

Com base nas teorias apresentadas em relação à motivação, pode-se constatar que cada autor procurou definir e enfatizar a motivação dentro de uma organização. Salienta-se que é de suma importância que no ambiente de trabalho os funcionários estejam motivados para executar sua função.

Sentir-se bem no ambiente de trabalho é importante, pois cada pessoa consegue desenvolver suas atividades com mais dedicação e aprimoramento. O indivíduo busca a melhor maneira para desenvolver sua função. O Quadro 1 apresenta uma síntese das Teorias X e Y.

**Quadro 1 – Perfil dos gerentes da Teoria X e da Teoria Y**

Teoria X	Teoria Y
<p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se não controla diretamente, a equipe não produz;</li> <li>- às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;</li> <li>- para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;</li> <li>- a maioria dos empregados não tem ambição e precisam de um empurrão;</li> <li>- as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;</li> </ul>	<p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;</li> <li>- de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;</li> <li>- em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;</li> <li>- seus empregados são capazes de se autocontrolarem;</li> <li>- sob condições favoráveis as pessoas gostam de trabalhar;</li> </ul>

**Fonte:** Estefani (2010).

O Quadro 1 exemplifica a Teoria X e a Teoria Y, elaboradas por Douglas McGregor, e voltadas ao perfil dos gerentes. De acordo com Estefani (2010), o interessante seria que os gerentes adotassem um posicionamento que envolvesse as duas teorias, ou seja, haveria o equilíbrio na atuação dos gerentes de forma a atender às suas necessidades.



#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem característica diagnóstica. Por pesquisa diagnóstica, Roesch (2009) define como a pesquisa que propõe levantar e definir problemas e investigar o ambiente. O diagnóstico normalmente volta-se a uma situação em um momento definido. Em função de a pesquisa ser realizada na Faculdade Atenas de Paracatu, pode-se caracterizá-la como objeto de estudo. Para Vergara (2006), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, sendo essas compreendidas por pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ser ou não realizado no campo.

Como população, responderam ao questionário os coordenadores de cursos da referida IES. O total de coordenadores soma-se nove, envolvendo os cursos superiores de: Administração, Direito, Enfermagem, Engenharia Civil, Educação Física, Farmácia, Medicina, Nutrição e Sistemas de Informação, o que mostra a população da pesquisa a ser estudada.

Em relação à coleta de dados, Collis e Hussey (2005) a define como coleção sistemática e coordenada, consistente e controlada de alternativas de dados organizados. Portanto, os dados foram coletados em duas etapas.

A primeira etapa foi realizada por meio da pesquisa bibliográfica, ou seja, pesquisa em livros, periódicos e banco de teses e dissertações. Segundo Vergara (2006), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais, redes eletrônicas, ou seja, em materiais que sejam de fácil acesso ao público.

A segunda etapa caracterizou-se pela aplicação de um questionário (Apêndice) de autopreenchimento que aponta os aspectos que motivam os coordenadores da IES a serem gestores de pessoas. Esse questionário foi entregue aos coordenadores para que eles respondessem. O questionário foi elaborado com perguntas que procuram analisar a motivação dos coordenadores em relação ao seu curso. Collis e Hussey (2005) descrevem o questionário como a relação de várias perguntas criteriosamente estruturadas e cuidadosamente escolhidas.

Posteriormente, os dados foram analisados qualitativamente, comparando as respostas apresentadas pelos coordenadores. Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa é mais subjetiva e consiste em examinar e refletir sobre as percepções para compreender as atividades sociais e humanas.

O Quadro 2 representa, de forma sintetizada, a matriz de amarração da pesquisa.

#### Quadro 2 – Matriz de amarração da pesquisa

<b>Problema de Pesquisa:</b> Quais fatores motivacionais levam o coordenador de curso a motivar a sua equipe na Faculdade Atenas?		
<b>Objetivo-geral:</b> Diagnosticar quais fatores motivacionais levam o coordenador de curso a motivar sua equipe na Faculdade Atenas.		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Fonte de Informação</b>
Identificar o que realmente motiva os coordenadores de curso.	A motivação do coordenador influencia sua equipe, professores e alunos.	Questionário aplicado aos coordenadores (Apêndice)
Analisar se a motivação do coordenador na sua percepção influencia sua	Gerenciar pessoas é a preocupação de muitos gestores para que os	Questionário aplicado aos coordenadores (Apêndice)

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.1 Apresentação do objeto de estudo

Optou-se por utilizar a Faculdade Atenas, uma das maiores e mais bem conceituadas IES do noroeste mineiro e região, para aplicação da pesquisa. Situada na cidade de Paracatu, no noroeste do estado de Minas Gerais.

Fundada em 2002 pela família Costa Rabelo, que tem suas raízes profundas nesta cidade, a Faculdade Atenas tem como objetivo principal oferecer ensino de qualidade à população paracatuense e região.

O primeiro curso dessa IES foi o curso de Direito. Em 2005, a Faculdade teve o privilégio de receber a autorização para o curso de Medicina.

Já no ano de 2006, teve a aprovação para mais três cursos: Nutrição, Administração e Sistemas de Informação. E em 2007 foi implantado o curso de Educação Física.

Imbuídos disso, pleitearam pela autorização de novos cursos: Farmácia, Enfermagem e Engenharia Civil. Dos nove cursos oferecidos por esta IES, cada curso possui um coordenador. E cada coordenador tem consciência da importância da sua função, ele sabe que é o elo entre a direção e os alunos dentro de uma IES.

É por meio do seu trabalho que a Faculdade tem uma visão panorâmica de cada curso.

Esse retorno em relação ao desenvolvimento de cada curso reflete dentro da própria IES e na sociedade. Por isso, os coordenadores de curso devem ter em mente que são gestores de pessoas e devem estar atentos para que seu curso seja bem reconhecido pelos alunos e pela sociedade.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

A consecução deste trabalho pautou-se na aplicação de questionários aos coordenadores de cursos da Faculdade Atenas, baseando-se na aplicação de um questionário, buscando diagnosticar os fatores motivacionais que levam o coordenador de curso a motivar sua equipe nessa IES. É importante ressaltar que, resguardando a privacidade dos respondentes, eles serão identificados como A, B, C, D, E, F, G, H e I.

### 5.1 Principais Fatores Motivadores Enquanto Coordenador de Curso

O Quadro 3 sintetiza as respostas apresentadas pelos coordenadores em relação aos fatores motivacionais enquanto coordenador de curso.

**Quadro 3 – Fatores que motivam o coordenador de curso**

Questão: Aponte dois fatores que você acredita serem os principais motivadores para você enquanto coordenador de curso.	
Respondente (COORDENADOR)	Respostas
A	Reconhecimento por parte dos alunos, estímulo para estudar inovar e vencer desafios.
B	Apoio, confiança por parte da direção e reconhecimento por parte da instituição.
C	Ensino de qualidade, o qual irá formar profissionais preparados para prestarem serviço de qualidade à população, idoneidade da instituição que dá suporte ao coordenador para agir com ética.
D	Trabalhar em equipe e a relação interpessoal.
E	Possibilidade de contribuir com a melhoria do curso e a realização profissional.
F	Formação de profissionais preparados para servir adequadamente a população e a melhoria do serviço de saúde.
G	Participar ativamente do crescimento do curso, elaborar projetos e disseminar conhecimento entre docentes e discentes.
H	Oportunidade de integração e exercício de liderança. Prazer em estimular alunos e professores.
I	Poder de inovar e trabalhar as competências e habilidades que o aluno realmente precisa.

**Fonte:** Elaboração própria.

A aplicação do questionário buscou identificar os fatores pelos quais os coordenadores acreditam serem os seus principais motivadores enquanto

coordenador de curso. Os respondentes A e B levam em consideração que o reconhecimento profissional por parte da IES e dos alunos são fatores motivadores no exercício de sua função. Os respondentes A e H consideram que o prazer em estimular alunos e professores, bem como a busca por qualificação profissional, são fatores motivacionais.

Os respondentes C e F destacam como seus principais fatores o ensino de qualidade oferecido aos alunos, os quais prestarão serviços de qualidade à população, e a idoneidade da IES, a qual oferece suporte aos coordenadores para que eles possam sempre agir com ética.

Ao ser questionado, o respondente D leva em consideração a relação interpessoal como um aspecto motivador. Ele destaca o seu prazer em trabalhar em equipe, afirmando que isso o motiva. Os respondentes E e G salientam que a possibilidade de poder participar ativamente do crescimento e melhoria do curso, disseminando o conhecimento entre docentes e discentes, e a realização profissional, são fatores motivacionais. O respondente I apresenta como principais causas de motivação, no exercício de sua função, a oportunidade de inovação e o desenvolvimento de habilidades e competências que os alunos realmente precisam. Marras (2009) salienta que motivação é uma força que conduz o trabalhador a superar as dificuldades com o intuito de alcançar metas.

## **5.2 Fatores que Possam Desmotivar o Coordenador de Curso**

A seguir, o Quadro 4 esboça um resumo de alguns fatores que podem desmotivar o coordenador de curso.

#### Quadro 4 – Fatores que desmotivam os coordenadores

Questão: Aponte dois fatores que você acredita que possam desmotivar o coordenador de curso.	
Respondente: (COORDENADOR)	Resposta
A	Desrespeito, sobrecarga de trabalho, falha de comunicação.
B	Professores sem compromisso e falta de autonomia.
C	As dificuldades enfrentadas pelos alunos financeiramente e a falta de incentivo do governo.
D	Falta de autonomia.
E	Falta de autonomia. Várias normas a serem seguidas.
F	A dificuldade de implantação da metodologia proposta a alguns professores e várias situações emergenciais.
G	Falta de autonomia.
H	Ser desrespeitado por alunos e não conseguir cumprir a totalidade de tarefas.
I	Inversão de valores.

**Fonte:** Elaboração própria.

Ao serem questionados a respeito dos fatores que desmotivam os coordenadores de curso, os respondentes A e H destacam o desrespeito por parte dos alunos e sobrecarga de trabalho; o respondente A ainda destaca a falha de comunicação como um dos principais fatores de desmotivação. Os respondentes B, D, E e G apresentam a falta de autonomia como a causa principal para desmotivar o coordenador de curso. O respondente B complementa a resposta com a falta de comprometimento dos professores. O respondente D destaca a grande rotatividade de funcionários dentro da IES. Já o respondente E afirma que as normas rígidas a serem seguidas tornam-se um fator de desmotivação. O respondente I salienta a inversão de valores. O respondente C aponta a falta de incentivo do governo, bem como a dificuldade financeira enfrentada pelos alunos. Para Santos (2011), a motivação não surge do nada, ela vem do interior do ser humano, e é fundamental que exista uma interação com o exterior, ou seja, a motivação acontece quando o ser humano tem uma interação com o meio exterior.

### 5.3 Recursos como instrumentos de motivação para a equipe

O Quadro 5 detalha as respostas dos coordenadores e apresenta alguns instrumentos de trabalho que são necessários para motivar a equipe que eles coordenam.

**Quadro 5 – Recursos úteis para motivar a equipe**

Questão: Quais recursos, ainda não disponíveis para você, seriam úteis como instrumento de motivação para a equipe que coordena?	
Respondente: (COORDENADOR)	Resposta
A	Benefícios, bonificação por destaques e liberação do corpo docente para congressos e ou visitas técnicas com discentes.
B	Não respondeu.
C	Atividades laborais e confraternizações.
D	Programa computacional.
E	Não respondeu.
F	A IES apresenta todos os recursos para uma gestão de qualidade.
G	Projetos de extensão e pautas <i>online</i> .
H	<i>Feedback</i> da pesquisa de desempenho dos professores.
I	Atividades laborais e confraternização.

**Fonte:** Elaboração própria.

Buscando identificar os instrumentos motivacionais ainda não disponíveis ao coordenador de curso, diagnosticou-se que, de acordo com o respondente A, os instrumentos “benefícios, bonificação por destaques e liberação do corpo docente para congressos e ou visitas técnicas com discentes” podem, sim, motivar sua equipe.

Os respondentes C e I destacam a necessidade de atividades laborais e realizações de confraternizações, promovendo maior integração entre o grupo. O respondente F salienta que a IES dispõe de todos os recursos necessários para a gestão de qualidade. Já o respondente G afirma que “é necessário projetos de extensão para docentes e pautas *online*”, possibilitando que o professor realize a chamada digitalmente.

O respondente H enfatiza o *feedback* das avaliações diagnósticas realizadas pelos discentes em tempo hábil de diagnosticar as fragilidades e potencialidades do curso e da IES. Do ponto de vista de Maximiano (2011), a motivação é específica. Existem situações em que o indivíduo pode mostrar-se motivado a executar uma atividade e outras situações em que o indivíduo não está motivado a executá-la.

#### 5.4 Recursos utilizados pelo coordenador de curso para motivar a sua equipe

O Quadro 6 apresenta uma síntese das respostas dos coordenadores de curso em relação aos recursos ou às técnicas que são adotadas por eles para motivar sua equipe.

**Quadro 6 – Recursos e técnicas utilizados para motivar a sua equipe**

Questão: Quais os recursos, técnicas, atividades e posturas que você, no exercício de coordenador de curso, utiliza para motivar a sua equipe (alunos, pedagogo)?	
Respondente: (COORDENADOR)	Resposta
A	Reuniões motivacionais, dinâmicas de grupo, elogios em grupo, mensagens e brindes em datas comemorativas.
B	Ações que servem de exemplo. Educar pelo exemplo, palestras, dinâmicas, eventos e outros.
C	Tecnologia para treinamento e comunicação.
D	“Envolva-me que eu aprendo”. Esta é uma frase que um professor um dia expressou, e eu tento envolver todos no processo. Além de palavras motivacionais.
E	Dinâmicas de grupo, treinamentos e elogios.
F	Sinceridade, objetividade e foco em cada momento ou situação a ser vencida.
G	Elogio após uma aula bem ministrada e <i>feedback</i> aos professores quanto às reuniões com os alunos.
H	Postura de sinceridade, equilíbrio e compromisso com as duas equipes (docentes e discentes)
I	Recurso tecnológico, diálogo, troca de informações.

**Fonte:** Elaboração própria.

Ao serem questionados em relação aos recursos, técnicas, atividades e posturas que cada coordenador de curso utiliza para motivar a sua equipe, constatou-se que diversos recursos são utilizados pelos coordenadores.



Os respondentes A, B e E afirmam que as dinâmicas de grupos, treinamentos e elogios são instrumentos usados para motivar a sua equipe. Destaca-se, ainda, pelo respondente A, o envio de mensagens e brindes em datas comemorativas. O respondente B valoriza o educar pelo exemplo e palestras motivacionais.

Os respondentes C e I ressaltam os meios tecnológicos tanto para fins de treinamento como para a comunicação. Leva em consideração o diálogo, ou seja, abertura para que todos possam expor suas ideias e contribuir para a melhoria do curso. O respondente D envolve todos os seus colaboradores no processo para obter a melhoria do curso e procura proferir palavras de motivação. Sinceridade, objetividade e foco são posturas adotadas pelo respondente F, a fim de motivar a sua equipe.

O respondente G destaca os elogios aos professores após aulas bem ministradas e também o *feedback* aos professores quanto às reuniões de colegiado com os representantes de turmas. O respondente H adota uma postura de seriedade, equilíbrio e compromisso com os docentes e discentes da IES.

Silva (2012) define a motivação intrínseca como um desejo ou impulso e afirma que ela surge no próprio indivíduo e faz com que a pessoa tenha vontade de querer alcançar os seus objetivos. A motivação extrínseca está voltada para os fatores externos ao indivíduo.

## **5.5 O Coordenador de Curso como Gestor de Pessoas na Motivação de sua Equipe**

O Quadro 7, apresentado na próxima página, resume as respostas dos coordenadores com base na seguinte pergunta: “Você, enquanto gestor de pessoas, motiva sua equipe (alunos, professores)?”

### Quadro 7 – Você motiva a sua equipe?

Questão: Você, enquanto gestor de pessoas, motiva a sua equipe (alunos, professores)?	
Respondente: (COORDENADOR)	Resposta
A	Acredito que sim, busco ao máximo fazer com que eles sintam-se motivados e uma equipe que seja diferenciada.
B	Sim.
C	Sim, oferecendo suporte e treinamento para que possam desempenhar bem seus papéis de professor ou aluno. Demonstrando entusiasmo pelo curso, pela profissão e valorizando o aluno e o professor.
D	Sim, sempre há uma boa intenção nas atitudes tomadas.
E	Sim.
F	Sim, através da promoção de eventos, apoio pedagógico, instrução acadêmica, incentivo à pesquisa.
G	Sim, busco conhecer os anseios da minha equipe e trabalhar em função de ajudá-los a atingir suas metas.
H	Sim, em todas as oportunidades, desde uma reunião pedagógica até em jornadas temáticas realizadas.
I	Sim, tento fazer momentos individuais e coletivos por meio de reuniões onde são expostas as realidades que transformaram alguém ou algum lugar.

**Fonte:** Elaboração própria.

Buscando identificar se os coordenadores de curso da Faculdade Atenas, na função de gestor de pessoas, motivam a sua equipe, os respondentes afirmaram, em sua totalidade, que sim.

O respondente A busca fazer o máximo para que sua equipe esteja motivada e seja diferenciada na IES. O respondente C afirma que oferece suporte à sua equipe de modo que os membros dela possam desempenhar bem o seu papel de professor e/ou aluno. O respondente ainda destaca sua motivação e amor pela profissão, e valoriza os discentes e docentes da IES.

O respondente F ressalta a promoção de eventos, apoio pedagógico, instruções acadêmicas e o incentivo à pesquisa. O respondente G afirmou buscar entender os anseios de sua equipe e trabalhar em função de ajudá-la a atingir suas metas.

O respondente H aproveita diversas oportunidades, principalmente reuniões pedagógicas e jornadas temáticas para motivar a equipe. Na mesma lógica, o respondente I afirma realizar reuniões individuais e coletivas, proporcionando momentos de reflexão com base em experiências que possam transformar pessoas e lugares.

As colocações dos coordenadores reafirmam a premissa de que em um ambiente profissional torna-se fundamental que toda a equipe envolvida naquele processo esteja motivada a desenvolver o seu papel. Pois, estar motivado envolve uma somatória de questões que fazem com que cada pessoa tenha prazer ou desejo para desenvolver suas atividades.

## 5.6 A Motivação do Coordenador em Relação a seu Curso

O Quadro 8, o qual pode ser observado na próxima página, resume as respostas dos coordenadores com base na sua motivação em relação ao curso.

### Quadro 8 – A motivação do coordenador em relação ao curso

Questão: Você, enquanto gestor, sente-se motivado em relação ao seu curso?	
Respondente: (COORDENADOR)	Resposta
A	Em grande parte, sim. No entanto, depende de uma série de fatores.
B	Sim.
C	Sim, primeiro por exercer minha profissão, e depois pela instituição oferecer todo suporte e estrutura para que o curso seja um sucesso.
D	Sinto-me motivado, sim, em relação ao curso e aos professores.
E	Sim.
F	Muito motivado, pois esta é a oportunidade de transformar uma pessoa em benefício do auxílio que poderá proporcionar à população.
G	Razoavelmente.
H	Com certeza, pois alguns elogios e resultados positivos são percebidos.
I	Sim, o trabalho é árduo em se tratando de conhecimento prévio dos alunos. Mas, aos poucos, estamos notando grandes transformações.

**Fonte:** Elaboração própria.

Realizou-se o questionamento quanto à motivação do coordenador em relação ao seu curso e identificou-se, na maioria dos respondentes, que os coordenadores estão motivados. O respondente C afirma que, em primeiro lugar, gosta de exercer sua profissão. Em segundo, está satisfeito pela IES oferecer todo o suporte, tanto de infraestrutura como de recursos humanos, para que o curso seja um sucesso.

O respondente F ressaltou estar muito motivado, pois considera que é a oportunidade de transformar uma pessoa em benefício do auxílio que o acadêmico poderá proporcionar à população. O respondente G afirma estar razoavelmente motivado. Já o respondente H acrescenta que, com certeza, está motivado, pois recebe alguns elogios e percebe os resultados positivos.

De acordo com o respondente I, o trabalho é árduo em se tratando do conhecimento prévio dos alunos, no entanto, aos poucos, nota-se grande evolução no aprendizado. Segundo Moraes (2004), a motivação é determinante para a alta produtividade e para o bom desempenho do grupo.

### **5.7 A Influência da Motivação do Coordenador em seus Liderados, Proporcionando Melhorias para o Curso**

No Quadro 9, apresentado na próxima página, constam as respostas dos coordenadores em relação à influência da sua motivação em seus liderados.

**Quadro 9 – Influência da motivação do coordenador em seus liderados como fator de melhoria para o curso**

Questão: A sua motivação influencia os seus liderados a ponto de trazer melhorias para o curso?	
Respondente: (COORDENADOR)	Resposta
A	Com certeza, sempre busco motivar os membros da minha equipe para que sejam cada vez melhores. Acredito que é a melhor equipe, pois tem um grande potencial.
B	Sim, acredito que fazer o que gosto traz, como consequência, a busca pela melhoria.
C	Sim, ao demonstrar minha motivação nas reuniões e compartilhar que o sucesso do curso é graças a esta equipe que trabalha comigo. Com isso, percebo que a equipe sente-se motivada e quer dar o seu melhor para que o resultado seja cada vez melhor.
D	O respondente D afirmou que talvez Sim.
E	Sim
F	Acredito que sim, pois o coordenador tem a tarefa de ser o exemplo e o líder de toda a equipe.
G	Sim, mesmo às vezes diante das dificuldades, sempre busco motivar a equipe.
H	Evidentemente, pois os liderados procuram seguir e se espelhar em quem os lidera.
I	Sim, sempre que mostro a real necessidade de algo. Procuo fazer treinamentos, cobro a participação e a responsabilidade de cada um e com isso as diferenças vão surgindo.

**Fonte:** Elaboração própria.

Ao buscar identificar a influência da motivação dos coordenadores de cursos em seus liderados, visando à melhoria do curso, constatou-se que a maioria dos coordenadores afirmou influenciar positivamente seus liderados, proporcionando melhorias para o seu curso. Segundo o respondente A, a busca pela motivação de seus liderados, para que sempre sejam melhores e acreditem em seu potencial, é fator preponderante para que possam trabalhar em equipe e contribuam com o crescimento do curso.

De acordo com o respondente B, a partir do momento em que o coordenador faz o que gosta, ele busca melhorias. O respondente C destaca que sente sua motivação envolver seus liderados, principalmente por meio das reuniões e fazendo com que eles sintam-se motivados e queiram doar o seu melhor.

O respondente F ressaltou acreditar que sim, pelo fato do coordenador ter a responsabilidade de ser o exemplo de liderança para toda a equipe. Segundo o respondente G, mesmo sem estar motivado em alguns momentos, busca motivar a sua equipe. Já o respondente H destaca que evidentemente os liderados procuram seguir e se espelhar em quem os lidera.

Segundo o respondente I, suas ações influenciam seus liderados e geram resultados positivos.

Essas palavras dos coordenadores afirmam que os gestores de pessoas precisam estar realmente envolvidos com as suas equipes de trabalho. Este envolvimento propicia ao líder um olhar crítico e atento em seus colaboradores, o que favorece tornar o ambiente de trabalho mais agradável e estruturar metas com mais facilidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Este estudo permitiu identificar, por meio de pesquisas *in loco*, os fatores motivacionais que levam o coordenador de curso a motivar sua equipe na Faculdade Atenas. Recorrendo à análise das informações levantadas com os coordenadores envolvidos na pesquisa, o estudo também permitiu identificar que, em sua maioria, os coordenadores de cursos sentem-se motivados com os cursos sob sua gestão e entendem que influenciam os seus liderados de modo a contribuírem com a melhoria do seu curso.

Os coordenadores de curso dentro de uma IES são especialistas que procuram ter uma visão ampla para identificar as necessidades de sua equipe. No que tange ao papel do coordenador, este está associado a uma visão transformadora e a um perfil motivador que, conseqüentemente, são características importantes para o desenvolvimento do seu grupo.

Assim sendo, para diagnosticar os fatores motivacionais, e os que podem trazer alguma desmotivação para os coordenadores, foi realizado um levantamento junto à Faculdade Atenas para identificar o que motiva o coordenador de curso a ser gestor de pessoas na Faculdade Atenas de Paracatu. O resultado do presente trabalho demonstra que, dos nove coordenadores, 90% acreditam estar motivados em relação ao seu curso, enquanto 10% encontram-se razoavelmente motivados.

Observou-se que o reconhecimento profissional, por parte da IES e dos alunos, é fator motivacional no exercício da função de coordenador de curso. Constatou-se que a IES disponibiliza de recursos para uma gestão de qualidade e oferece suporte para que os coordenadores exerçam sua função com presteza, qualidade, cordialidade e competência.

O presente trabalho presta uma contribuição na compreensão de como os fatores motivacionais são importantes para que o coordenador de curso desenvolva um trabalho eficiente, a fim de influenciar positivamente seus liderados e proporcionar melhorias significativas para o seu curso – o que, conseqüentemente, destacará a IES na sociedade.

A pesquisa, portanto, apresenta sua relevância para a Faculdade Atenas, a qual poderá desenvolver e implantar estratégias com vistas a garantir a motivação de seus coordenadores de curso, por meio das análises e resultados apresentados,

sendo útil também para outros pesquisadores que venham a se interessar e aprofundar-se no tema.

### **6.1 Limitações da Pesquisa**

O estudo reflete a realidade apenas dos coordenadores de cursos da Faculdade Atenas.

### **6.2 Sugestões de Pesquisas Futuras**

Novos estudos podem ser realizados em outras IES e com coordenadores de outros cursos, como: técnicos, *lato-sensu* e *strictu-sensu*. As instituições públicas também podem ser objeto de estudo. Uma alternativa distinta seria estabelecer um comparativo entre os públicos-alvo das instituições públicas e privadas, e o impacto dos fatores motivacionais para eles.



## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa e revisão técnica de Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CASADO, T. **As pessoas na organização: o papel da comunicação interpessoal**. 15. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARVALHO, Maria do Carmo. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2008.
- FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.. 11-33, cap. 1.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. São Paulo: MBA, USP, 2001. 18 p.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. e 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, L. A. M. C. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MORAIS, A. M. P. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobrás refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. 94 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução Cid Kinpel Moreira e Célio Kinpel Moreira, revisão técnica Natacha Bertoia da Silva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## WEBGRAFIA

ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2015.

ALHO, M. R.; CARVALHO, P. A. M **Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas**. Brasília: Fundação Instituto de Administração, 2007. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055726.PDF>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

CABRAL, A. M. L. et al. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico**: Faculdades Integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora, ano II, ed. I, maio 2010. Disponível em: <[http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224\\_082254.pdf](http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224_082254.pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2015.

CARVALHEIRO, C. D. S. **A evolução da gestão de recursos humanos**. Coimbra, Portugal, out. 2011. Relatório de estágio curricular. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2015.

DELPINO, R. et al. **Ensino Superior**: o novo perfil do coordenador de curso. São José dos Campos, 2008. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823\\_01\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG00823_01_O.pdf)>. Acesso em: 22/10/15.

ESTEFANI, D. C. **Motivar para liderar e liderar para motivar**: abordagem da administração situacional. 2010, 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração com ênfase em marketing)–Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, 2010. Disponível em: <[http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc2010\\_debora\\_estefani.pdf](http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc2010_debora_estefani.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2015.

FERREIRA, A. et al. **Teoria da motivação**: uma análise da percepção das lideranças sobre sua preferência e possibilidade de complementaridade. In: SIMPÓSIO PEDAGÓGICO E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO. 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/114.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2015.

FRAGA, L. D. **Motivação nas organizações**. Uberlândia. 2002. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

GOMES, C.L.A.; SILVA. G. C. **Gestão de pessoas**: uma reflexão sobre a teoria e a prática. 2012. Disponível em: <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo06REMS5.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo06REMS5.pdf)>. Acesso em 12 nov. 2015.

HILION, C. R. B. C. **A influência da motivação no trabalho sobre a percepção do risco**. 2011. 90 f. Dissertação (Mestrado em Segurança e Higiene do Trabalho) – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2011. Disponível em: <[http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4005/1/TESE\\_MSHT-Carla\\_Hilion.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4005/1/TESE_MSHT-Carla_Hilion.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2015.

LIMA, A. K. C. **Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES pública**. 2010. 134 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Pessoas) – Universidade Potiguar, Natal, 2010. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Andrea-Kaliany-da-Costa-Lima-Compet%C3%A7%C3%A3o-dos-Gestores-de-uma-IES-P%C3%BAblica1.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

LOPES, C. I. C **Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local**. 2012. 70 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2012. Disponível em: <[http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41111/1/Tese%20M.%20Os%20Fatores%20Motivacionais%20dos%20Trab%20da%20ALocal\\_VFinal.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41111/1/Tese%20M.%20Os%20Fatores%20Motivacionais%20dos%20Trab%20da%20ALocal_VFinal.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2015.

MILDEBERGER, D. **A evolução da área de Recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. São Paulo. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

MOTA, C. A.; YONEMOTO, H. W. **A importância da evolução de gestão de pessoas para o crescimento das organizações**. 2010. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2510/2035>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

OLIVEIRA, R. S.; PASSOS, E. S. O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores. **Cairu em Revista**, ano 2, n. 2, p. 33-41, jan. 2013. Disponível em: <[http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013\\_1/03\\_PAPEL\\_GEST\\_MOT\\_COL\\_33\\_41.pdf](http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2015.

OLIVEIRA, L. F. M. N. **Gestão de pessoas em hospitais universitários: situação atual e tendência**. 2013. 176 f. Tese (Doutorado em Gerenciamento em Enfermagem) – Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<file:///D:/2013LigiaFumikoMinamiNevesOliveiraOriginal.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2015.

ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por competências: modelos e abrangência. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 21 n. 1/2, p. 64-79, jan./dez. 2003. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/ri/bitstream/riufc/12760/1/2003\\_art\\_aorsi.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/ri/bitstream/riufc/12760/1/2003_art_aorsi.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2015.

PAIVA, C. P. et al. **Uma abordagem às teorias motivacionais**. Lins, 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC11786905809.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

RUBIO, A. C.; GONZAGA, R. A. A.; GUIMARÃES, T. S. Gestão estratégica de pessoas: fator-chave de sucesso para as organizações. **Saberes**, São Bernardo do Campo, 2. ed., p. 1-9, dez. 2014. Disponível em: <[http://fapan.edu.br/media/files/2/2\\_124.pdf](http://fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2015.

SANTOS, J. F. A. R. **As atividades de motivação**. 2011. 88 f. Dissertação (Mestrado em Ensino do Português para o 3º Ciclo do Ensino Básico e Secundário e Espanhol para o 3º Ciclo do Ensino Básico e Secundário)–Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, 2011. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/75976/2/70683.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2015.

SILVEIRA, V. N. S; MAESTRO FILHO. A. D. **Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica**. Belo Horizonte. 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/viewFile/1417/pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

TEIXEIRA E SILVA, A. G. E. **Motivar para a participação oral: as apresentações PowerPoint e o vídeo nas aulas de língua estrangeira**. 2012. 160 f. Dissertação (Mestrado em ensino do inglês e de alemão/francês/espanhol)–Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, 2012. Disponível em: <[file:///D:/71238%20\(1\).pdf](file:///D:/71238%20(1).pdf)>. Acesso em: 2 maio 2015.

SILVA, F. P. **O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul**. 2009. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15832/000690824.pdf?...1>>. Acesso em: 2 maio 2015.

SILVA, A. G. E. T. **Motivar para a participação oral: as apresentações Power Point e o vídeo nas aulas de língua estrangeira**. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2015.

SILVA, D.M. I. A visão da geração em relação a sua qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior Privado de Belo Horizonte. 2012. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Cultural Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2012/dissertacao\\_davson\\_mansur\\_irff\\_silva\\_2012.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_davson_mansur_irff_silva_2012.pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2015.

SOUSA, A. P.C. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de Recursos Humanos: estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A.** 2009. 65 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291245>>. Acesso em: 21 set. 2015.

SCIANNI, V. **Motivação organizacional: teorias e práticas nas organizações**. 2005. Monografia (Graduação em Administração)–Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/736/2/20051560.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2015.

**APÊNDICE -- Questionário aplicado aos coordenadores de curso**

- 1) Aponte dois fatores que você acredita serem os principais motivadores para você enquanto coordenador de curso.

---

---

---

- 2) Aponte dois fatores que você acredita que possam desmotivar o coordenador de curso.

---

---

---

---

- 3) Quais recursos, ainda não disponíveis para você, seriam úteis como instrumento de coordenação para motivar a sua equipe?

---

---

---

- 4) Quais recursos/técnicas/atividades/posturas que você, no exercício de coordenador de curso, utiliza para motivar a sua equipe (alunos, pedagogos)?

---

---

---

- 5) Você, enquanto gestor de pessoas, motiva a sua equipe (alunos, professores)?

---

---

---

---

- 6) Você, enquanto gestor, se sente motivado em relação ao seu curso?

---

---

---

---

7) A sua motivação influencia os seus liderados a ponto de trazer melhorias para o curso?

---

---

---

---