

# GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DAS APAES

Raianne Stephane Gonçalves Ribeiro<sup>1</sup>  
Leticia Veiga Vasques<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como finalidade compreender alguns aspectos referentes ao funcionamento da gestão de pessoas e motivação em Organizações da Sociedade Civil, especificamente no âmbito das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais - APAEs, tendo como foco o olhar do líder e dos colaboradores. O objetivo é identificar a melhor forma de se fazer a gestão de pessoas nas organizações da sociedade civil. Como metodologia, esse estudo se pautou na revisão de uma pesquisa bibliográfica em artigos e livros nas bases do Scielo, Google Acadêmico e de algumas universidades. As palavras-chave utilizadas na busca são aquelas definidas em estudos publicados a partir do ano 2000. Os resultados obtidos confirmaram as hipóteses levantadas de que o processo de motivação tem papel fundamental na gestão de pessoas em quaisquer organizações; e que nas organizações da sociedade civil e sem fins lucrativos, que têm suas próprias peculiaridades, faz-se necessário uma análise crítica quanto a esse processo. Além disso, se observa os diferentes contextos e formas de contratos que demandam formas diferentes de gestão. Conclui-se, portanto, que as Organizações da Sociedade Civil necessitam ampliar o ponto de vista a respeito da sua forma de gestão, buscando inovações e mudanças, para ter uma equipe motivada que gere resultados cada vez mais positivos.

**Palavras-Chave:** Motivação. Organizações da Sociedade Civil. APAEs. Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo busca compreender o funcionamento da gestão de pessoas no âmbito das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs), uma organização da sociedade civil.

O contexto da gestão de pessoas no âmbito das APAEs é analisado, de acordo com Brasil, por ser uma entidade privada sem fins lucrativos, ou seja, que busca desenvolver ações de interesse público e por não ter como objetivo, especificamente, o lucro. Além disso, essas organizações “atuam na

---

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Gestão de Organizações Sociais. Psicóloga. Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário do Cerrado de Patrocínio – UNICERP. E-mail: raianestephane@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Orientadora. Mestra em Letras pela UNICOR – Professora do Centro Universitário do Sul de Minas/UNIS-MG. E-mail: leticia.vasques@professor.unis.edu.br.

promoção e defesa de direitos e em atividades nas áreas de direitos humanos, saúde, educação, assistência social, cultura, ciência e tecnologia, desenvolvimento agrário e moradia, entre outras” (BRASIL, 2016, p. 15).

A gestão de pessoas é um termo que surgiu para aprimorar a administração de recursos humanos e é caracterizada por Dutra (2006) como uma série de estratégias, técnicas e procedimentos que estão ligados à busca por talentos, potenciais, experiências e competências no quadro de colaboradores de uma organização. Esse autor ressalta, ainda, que a gestão de pessoas não tem ligação apenas com o setor de recursos humanos, mas com outros setores da organização; portanto, a gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada.

Um de seus princípios mais importantes é a motivação, que se caracteriza por um estado interno que leva o sujeito a adotar determinados comportamentos e está ligada ao desejo de atingir determinadas metas, que têm origem nos anseios, vontades ou necessidades, e o alto nível de motivação leva ao comportamento (SPECTOR, 2012).

No que se diz respeito ao trabalho, estar constantemente motivado não é algo simples, visto que a busca pela realização no trabalho necessita de novos objetivos e motivações, a cada vez que as metas forem alcançadas. Assim, metas concluídas deixam de ser geradoras de motivação, necessitando, então, de um novo objetivo. Portanto, a motivação está ligada ao trabalho e não ao espaço físico. O ambiente auxilia no processo de motivação, porém não proporciona a motivação interior, que conduz o sujeito a cumprir seu trabalho (MAXIMIANO, 2007; ROBBINS, 2002).

Acredita-se que a gestão de pessoas no contexto das OSCs necessita de um entendimento ainda maior dessa gestão e do processo de motivação, devido aos diferentes fatores que envolvem esse modelo de organização.

Tal abordagem se justifica a partir da observação do dia a dia das APAEs, de seu contexto e de seus determinantes, por se tratar de uma instituição que tem de um a três âmbitos diferentes de atuação, educação, saúde e assistência social. Diante disso, uma organização caracterizada como OSC ou do terceiro setor tem características próprias de gestão e isso gera alguns fatores complicadores, tais como a dificuldade de favorecer o

crescimento profissional e plano de cargos e carreira, tidos normalmente em gestão de empresas do segundo setor. Esses fatores se devem aos resultados, valores e missão dessas organizações que vão além dos aspectos financeiros, como ocorre na maioria das "empresas".

Uma das principais diferenças entre uma OSC e uma Organização/Empresa do Segundo Setor é a forma de gestão é que essa última visa à lucratividade mesmo buscando incorporar práticas sociais por meio da responsabilidade social empresarial, sustentabilidade, financiamento de projetos sociais e criação de fundações (SANTOS, 2018).

Diante disso, esta pesquisa se propõe a investigar como a gestão de pessoas pode gerar motivação no contexto das APAEs, descrevendo o desenvolvimento do processo de gestão de pessoas e de motivação dos colaboradores na rede mineira das APAEs.

Este propósito foi atingido mediante revisão bibliográfica, tendo sua metodologia o auxílio de artigos científicos, livros e pesquisas. Assim, foram realizados levantamentos que apontaram questões sobre a prática adotada e a importância da gestão de pessoas e da motivação nas OSCs, buscando associá-la ao contexto vivenciado nas APAEs.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO**

A contextualização deste artigo está estruturada numa revisão bibliográfica do conceito de gestão de pessoas e sua importância para uma boa gestão organizacional, seguida por uma revisão da importância do processo de motivação dos colaboradores por parte desse sistema e termina com a caracterização das APAEs no que se refere aos seus recursos humanos.

### **2.1 Gestão de pessoas**

A temática central está pautada nas teorias de gestão de pessoas, por ser uma estratégia de liderança. A boa gestão produz melhores resultados e implica necessariamente em gerir bem as pessoas, principalmente quando estamos falando de organizações prestadoras de serviço.

Sovienski e Stigar (2008) apontam que a área de Recursos Humanos passou a ser vista como algo muito além de um departamento de pessoal, mas como um setor principal dentro de uma organização. O RH passou de uma atuação mecanicista, onde o empregado era visto como executor de tarefas, obediente e controlado, e o chefe como o controle total. A gestão de pessoas é um termo que surgiu para mudar o contexto de administração de recursos humanos; e Gil (2009) ressalta que essa mudança ainda está limitada, devido à percepção de que as pessoas são apenas mais um recurso de trabalho dentro de uma organização, comparadas aos recursos materiais e financeiros.

Com as mudanças atuais desse cenário, os empregados passaram a ser considerados colaboradores e os chefes chamados de gestores. Nesse contexto, o colaborador é um agente de conhecimento, de discussão, e participa ativamente da organização. Assim, a gestão de pessoas tem como objetivo a valorização do profissional, do ser humano. A descoberta da relevância do colaborador na organização passa a refletir na ideologia da harmonização entre o capital e o trabalho, definida pelos teóricos da administração científica (SOVIENSKI; STIGAR, 2008; GIL, 2009).

Assim, compreendemos que as relações humanas constituem um processo de integração da pessoa e seu trabalho, de forma que o funcionário contribua com a empresa, com satisfação de suas necessidades psicológicas e sociais. Dentre as várias críticas, a que se relaciona ao termo utilizado para nomear o funcionário/colaborador, quando tratadas como recursos, visto que as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização (GIL, 2009). Marras (2000) aponta que esse é um diferencial na gestão que prioriza aqueles que possuem uma visão estratégica e habilidade de direcionar e liderar, mesmo em situações adversas, para liderar e gerir a organização.

Se antes o setor de RH era apenas um departamento que cuidava de contratações e folhas de pagamento, a Gestão de Pessoas passa a ser um setor que envolve participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano. A Gestão de Pessoas tem como função humanizar as organizações, tornando o RH um setor de promoção, planejamento, coordenação, controle, orientação, avaliação de desempenho, qualificação e acompanhamento pessoal e organizacional (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Ainda de acordo com Marras (2000), destaca-se que o desenvolvimento e a capacidade desse profissional devem envolver uma relação de empatia e de confiança com a equipe, com visão estratégica de estímulo dos propósitos a serem cumpridos. Para Maximiano (2007), a automação pessoal e a visão democrática são fatores importantes a se levar em consideração ao liderar pessoas. As ações do líder ao desenvolver sua função devem proporcionar vontade e satisfação ao desempenhá-la.

De acordo com Carvalho (2014), as empresas modernas que desejam sobreviver e se consolidar no mercado competitivo atual, devem investir no capital intelectual, promovendo ações que melhorem o nível de motivação e qualidade de vida das pessoas. A organização deve concentrar seus objetivos para desenvolver e qualificar os profissionais, suas habilidades e competências.

Esse gestor, que busca uma liderança de sucesso, precisa conhecer de perto as necessidades, os interesses e anseios de cada colaborador, pois a motivação é individual. Dessa forma, é possível motivar todo o grupo e compreende-se a importância de um gestor. Como apontado por Oliveira (2015), a boa liderança necessita também de uma boa equipe. Diante disso, o gestor que consegue liderar de forma satisfatória, define metas e incentiva, orienta a equipe e administra os conflitos; afinal, a equipe é formada por pessoas com diferentes ideias e contextos.

Tenório (2005) aponta que, de forma diferente da gestão estratégica, que tem um mercado e com isso uma gestão de competições em que o concorrente deve ser excluído, o lucro é considerado como fato motivador. Já a gestão social é determinada pela solidariedade, que busca a inclusão do sujeito e tem a solidariedade como motivação, de forma a ressaltar a importância de se pensar no coletivo. Cabral (2007) ressalta que essa gestão social tem características clássicas da administração, que necessita de planejamento, organização, direção e controle; porém é importante a atenção crítica para adaptar esses instrumentos à gestão de OSC, devido a suas diversas peculiaridades.

Algumas OSCs apresentam características, como a inexistência de oportunidades de crescimento pessoal e profissional, e de um plano de carreira, que as distanciam das organizações de outros setores e demandam

uma gestão social e de pessoas organizada, planejada e gerenciada de forma a encontrar o melhor modo de gestão para sua realidade e os fatores motivadores para liderar a equipe.

Diante dos aspectos citados, fica clara a importância do olhar do gestor para a motivação, visto que uma pessoa motivada no trabalho e em outras áreas de sua vida, se torna mais produtiva e capaz de contribuir para a melhoria de seu ambiente de trabalho.

## **2.2 Motivação**

A motivação aqui discutida retrata como a pessoa define seus objetivos e traça suas metas no trabalho. Identificar objetivos, metas e interesses do sujeito frente a sua organização são medidas essenciais para que se tenha motivação. Portanto, promover uma gestão motivadora para a equipe e enxergar a pessoa em todos os seus contextos e competências auxiliam na definição das estratégias a serem adotadas em cada setor e, conseqüentemente, aumentam a produtividade.

De acordo com Gil (2009), a motivação é considerada como uma força que estimula as pessoas para a ação, já Maximiano (2007) considera a motivação um processo individual e responsável pela magnitude, direção e perseverança de que o indivíduo necessita para alcançar um objetivo. A motivação e o desempenho do colaborador pode ser influenciado diretamente pela definição das características pessoais, papel desempenhado e pelo ambiente de trabalho.

Segundo Maslow (2000), o homem se motiva quando as necessidades pessoais, como a autorealização, a autoestima e demais realizações são supridas. Já segundo Borlot e Marques (2012), a motivação é uma necessidade de satisfação que leva o sujeito a se movimentar, conduzindo-o a uma mudança de comportamento que gera satisfação. Um indivíduo motivado estará na maior parte do tempo bem disposto e proativo, buscando sempre dar o melhor de si a suas práticas, sejam elas profissionais ou pessoais.

A motivação é um fator que a cada dia vem chamando mais a atenção dos gestores, visto que sua influência na produtividade gera resultados

cada vez mais positivos para a organização. Desse modo, ter colaboradores motivados é uma garantia de melhor desempenho e maior produtividade (LEITE *et al.*, 2016).

Com isso, para motivar seus colaboradores, o gestor também precisa manter-se motivado, estar em constante mudança e ter autoconhecimento, além de se desenvolver e aprimorar suas habilidades e competências. Para tanto, o gestor deve estar sempre atualizado e bem informado, utilizando diversos recursos, como cursos, workshops e programas de mentores, colocando em prática sua criatividade, ousadia e iniciativa, a fim de promover inovação e mudanças (BORLOT; MARQUES, 2012).

Colaborando com a ideia anterior, Gil (2009) destaca a importância da do comprometimento com a valorização corporativa dos colaboradores, já que esses, quando comprometidos e motivados podem auxiliar na integração da empresa e na busca de soluções.

[...] faz-se necessário aumentar a motivação dos colaboradores e, acima de tudo, dispor no quadro de funcionários da empresa de pessoas comprometidas e aderidas às metas e à missão organizacional (OLIVEIRA, 2015, p.1045).

Assim sendo, as pessoas trabalham para sua realização pessoal, sendo algumas pelo dinheiro, outras por gostarem do que fazem, ou por gostarem de desafios, para ter ocupação, por status, etc. Ressalte-se que a motivação é uma questão individual e diferente para cada pessoa, pois o indivíduo é composto de opiniões, pensamentos, sonhos, necessidades e objetivos únicos que geram comportamentos diferenciados (OLIVEIRA, 2015).

Portanto, compreende-se que, além de gerar maior produtividade, a motivação gera inspiração e dá ao colaborador a capacidade de inovar, já que o funcionário motivado é mais criativo e traz consigo entusiasmo e bom humor, contagiantes. Portanto, para descrever a gestão de pessoas nas APAEs e sua relação com a motivação dos seus colaboradores, é importante descrever os recursos humanos nessas organizações.

### **2.3 Caracterizando as APAEs e seus Recursos Humanos**

As OSCs são caracterizadas como “entidades civis sem fins lucrativos, que são consideradas legalmente como associações ou fundações” e, por serem organizações sem patrimônio prévio ou instituidor, se utiliza o termo associações (CABRAL, 2007, p.24).

Por conseguinte, outra característica das OSC é a existência de uma Assembleia Geral, composta por todos os interessados, onde são discutidos assuntos gerais de estruturação da organização, entre eles, a definição do seu Estatuto Social. Na Assembleia Geral também são definidos o Conselho Diretor, a Secretaria Executiva, o Conselho Fiscal, bem como a maneira como serão realizadas as eleições para os mesmos (CABRAL, 2007).

Ao se tratar do contexto das APAEs no Estado de Minas Gerais, sabe-se que a primeira APAE foi fundada em 1956, na cidade de São Lourenço e, em seguida, surgiram outras nas regiões Sul e Triângulo, ampliando depois para as demais regiões, atingindo atualmente 432 municípios mineiros, 9 instituições coirmãs e 35 Conselhos Regionais. Com o crescimento das APAEs e 30 anos depois da inauguração da primeira APAE mineira, foi criada a Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais com o objetivo de congregar todas as cerca de 130 instituições e, a partir daí, foram criados, também, os diversos Conselhos Regionais. (FEAPAES-MG, [2014?]).

De acordo com dados apontados pela FEAPAES, a população do Estado de Minas Gerais é composta por 19.595.309 habitantes e a rede de APAEs abrange 15.960.980 habitantes, cobrindo 81,5% da população mineira. As APAEs mineiras são caracterizadas pelo pioneirismo em várias iniciativas e constituem a maior rede apaeana do Brasil, que luta pela defesa de direitos da pessoa com deficiência intelectual e múltipla e oferece qualidade técnica nos serviços que presta (FEAPAES-MG, [2014?]).

Diante das inovações e novos programas, o movimento das APAEs de Minas Gerais e do Brasil passou a ofertar além de apoio pedagógico e clínico, a preparação dos usuários para a conquista de autonomia, independência, defesa de seus direitos, participação social e comunitária, inclusão no trabalho e, também, promoção da saúde para o envelhecimento saudável e ações direcionadas às famílias (FEAPAES-MG, [2014?]).

Os recursos humanos das APAEs se modificam de acordo com o tamanho da instituição, o número de pessoas atendidas e as parcerias



estabelecidas. Para caracterizar esse contexto, detalhou-se que as APAEs de Minas Gerais, são compostas por um Presidente e um Vice-Presidente, dois Diretores Financeiros, dois Diretores Secretários, um Diretor de Patrimônio, um diretor social, um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal, ressaltando que todos os ocupantes desses cargos são voluntários. Além dos citados, as APAEs atuam em três áreas distintas: educação, saúde e assistência social.

Tomando uma APAE específica como exemplo, esta é a composição de seus colaboradores: a Escola funciona com seis professoras e uma supervisora cedidas pelo Estado; um motorista cedido pelo município; uma diretora voluntária; uma secretária e duas auxiliares contratadas pela instituição que são responsáveis pela limpeza e pela cozinha.

A área da saúde funciona na Clínica e é composta por uma secretária, que também é coordenadora; uma auxiliar de limpeza; um fisioterapeuta; um assistente social; uma fonoaudióloga; uma psicóloga e um médico, todos contratados pela associação e custeados com a verba do SERDI.

Na área da assistência social, caracterizada pelo serviço do Centro-Dia, a equipe é composta por uma monitora social e uma assistente social cedidas pelo município; uma auxiliar de limpeza, uma psicóloga e uma assistente social que também atuam na equipe clínica, com um horário mínimo específico para o cargo; além de uma monitora social (voluntária). Os dados foram cedidos a partir de uma entrevista com a coordenadora da associação em questão, por meio de ligação telefônica.

Sem finalidade lucrativa, as APAEs geralmente necessitam de financiadores e parcerias para atingir seus objetivos e colocar em prática seus projetos e, devido a essa dependência, muitas vezes suas ações são limitadas. Outra característica comum entre as é que geralmente seus colaboradores são cedidos pelo Estado e/ou pelo Município, por meio de parcerias, ou, ainda, são voluntários, o que demonstra os diferentes tipos de vínculos (SANTOS, 2018).

Essa diversidade de vínculos trabalhistas gera um desafio adicional para a gestão de pessoas nas APAEs, quando olhamos na perspectiva da motivação dos seus colaboradores.

### **3 MATERIAL E MÉTODO**

Com o intuito de realizar levantamento e discussão a respeito da gestão de pessoas e sua relação com a motivação de seus colaboradores no contexto das APAEs, esta pesquisa foi construída por meio de uma breve revisão bibliográfica para descrever essa gestão na perspectiva da motivação pela ótica do gestor e também do colaborador.

A pesquisa bibliográfica se refere a um estudo de compreensão e resolução de um problema, como o primeiro passo diante de toda a pesquisa científica, e é construída por meio de fontes como revistas, livros, artigos. (MARCONI, LAKATOS, 2011).

A revisão das fontes, de autores que discutem a gestão de pessoas na perspectiva da motivação e as organizações da sociedade civil, buscou retratar o contexto de gestão nas APAEs. Foram utilizadas palavras-chave, como Gestão de Pessoas, Motivação, Organizações, Organizações da Sociedade Civil e APAE, em plataformas como Scielo, Google Acadêmico e Revista APAE Ciência, usando como critério artigos e livros na língua portuguesa e publicados a partir do ano 2000.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Diante dos artigos pesquisados pôde-se compreender a importância da gestão de pessoas e discutir seu contexto e os papéis de motivação desempenhados pelo gestor, sob a ótica do colaborador e do gestor no seu papel de motivador.

#### **4.1 Gestão de pessoas: a motivação pela ótica do gestor**

A gestão de organizações do terceiro setor se caracteriza como ponto estratégico para seu bom funcionamento, visando à missão e objetivos. Assim como numa empresa ou num governo, as organizações do terceiro setor necessitam de uma boa gestão de recursos humanos para serem capazes de se desenvolver, colocar em prática seus projetos e programas, estabelecer parcerias e conseguir a própria sustentabilidade (ALBUQUERQUE, 2006).

Dessa forma, se discute a gestão social, cuja finalidade é “indicar a ação gerencial dos programas com finalidade social e ressaltar a influência dos processos sociais na gestão” (CABRAL, 2007, p. 128 - 129). Para ampliar esse conceito, Tenório (2005) aponta que, de forma diferente da gestão estratégica, que tem um mercado e com isso uma gestão competitiva e o lucro como fato motivador, a gestão social é determinada pela solidariedade e busca a inclusão do sujeito, com foco no coletivo.

Assim, Cabral (2007) afirma que essa gestão social tem características clássicas da administração, que necessita de planejamento, organização, direção e controle. Porém, é necessário adotar uma visão crítica para adaptar esses instrumentos à gestão das OSCs, devido às suas diversas peculiaridades.

De acordo com Soviensi e Stigar (2008), o setor de gestão de pessoas possui responsabilidades quanto à formação do profissional, objetivando o desenvolvimento e crescimento da própria organização e do colaborador, alinhando-os para atingir os resultados esperados de crescimento e produtividade. Com isso, a proposta da gestão de pessoas busca a conscientização do colaborador dentro dos princípios de desenvolvimento responsável e ética na sua prática profissional, como a capacidade de atuação, tendo como pilar a gestão empreendedora e o uso de inovações tecnológicas por meio do trabalho em rede e atuação flexível, levando em consideração os objetivos, missão e valores da organização. Além disso, o gestor deve dominar os conceitos de organização, empreendedorismo e negócios, e ter capacidade de atuar como consultor interno.

Neste contexto, se observa a necessidade de compreender como a motivação é vista pelo líder. O que se pode perceber é que a motivação tem uma relação importante com a liderança, visto que o gestor é responsável por organizar e motivar seus colaboradores, sem exercer o poder entre eles. Outro aspecto observado nas pesquisas, é que a falta de motivação diminui o rendimento do serviço e as funções exercidas pelos colaboradores desmotivados. A autora ainda expõe que liderar é ter uma relação de respeito, admiração, exemplo e influência, para motivar a equipe na busca dos objetivos organizacionais e pessoais (SOARES, 2015).

As organizações estão se organizando e buscando adotar uma gestão de pessoas motivadora, tendo em vista a teoria de que um empregado motivado gera melhores resultados a empresa. E o bom líder, deve ser capaz de motivar, demonstrar entusiasmo, ter boas relações com a equipe, ter empatia, saber ouvir e se colocar, além de orientar (SOARES, 2015).

Corroborando os estudos anteriores, tem-se visto mudanças no cenário econômico e competitivo das OSCs no que se refere a estratégias e produtividade na busca por melhores resultados. Diante disso, as organizações passaram a perceber que salário, treinamento, e capacitação são pontos importantes de motivação para o colaborador e potencializam a eficácia de metas e objetivos da organização, transformando-os, também, em objetivo pessoal (ROSA, 2016).

De acordo com a cartilha da FEAPAEs (2011), para ter sucesso as APAEs dependem do desempenho humano, o que torna fundamental que se organizem e desenvolvam um modelo de gestão de pessoas que oriente os comportamentos e motive seus colaboradores de forma estratégica, como remuneração e estímulo ao crescimento dos funcionários, sempre alinhados aos próprios objetivos, valores e cultura.

De acordo com Cabral (2007), existem algumas peculiaridades quando se fala em gestão de OSC, devido a diversas contradições existentes atualmente na sociedade, onde grupos sociais demandam diversos propósitos diferentes para execução de suas atividades. A gestão funciona como um instrumento de comunicação para o alinhamento de propósitos e objetivos da organização com os do seu público, sejam eles diretores, funcionários, voluntários, usuários e seus familiares, dentre outros. Assim, a gestão passa a desenvolver uma importante função social que requer cooperação, sincronia e comunicação para atingir suas expectativas e perspectivas.

Na maioria das APAEs, os colaboradores das diferentes áreas têm vínculos distintos, a saber: na educação, eles são cedidos pelo Estado e/ou pelo Município, na área da assistência social são contratados pela instituição ou cedidos pelo Município; e na saúde eles são contratados pela própria instituição ou mantidos por meio de parcerias com o Governo Federal. Essa diversidade de vínculos gera dificuldades quanto aos processos de gestão e motivação dos colaboradores, pois torna mais complicada a criação de um

plano de cargos e carreira e deixa de favorecer o crescimento pessoal e profissional.

Rosa (2016) afirma que a motivação dos funcionários é importante e determinante para a organização se manter ativa e isso vem a ser um desafio para os gestores, que precisam estar sempre atentos às mudanças e necessidades de cada colaborador.

Os colaboradores são motivados acima de tudo pela exaltação da qualidade de seu trabalho e pelas relações da equipe que dão o suporte necessário. No processo de motivação no ambiente de trabalho é importante identificar quais funcionários exercem melhor desempenho em suas atividades. É estratégico dialogar com os líderes de cada equipe, buscando impedir que os profissionais que merecem motivação passem despercebidos (ROSA, 2016, p. 2).

Para motivar sua equipe, o líder necessita estar motivado também. Diante disso, Chandler e Richardson (2008) orientam os líderes a adotarem pensamentos positivos em relação aos resultados futuros e a manterem uma comunicação que envolva valores, respeito e motivação, visto que a liderança exerce grande influência nos comportamentos e tomadas de decisão. Sendo assim, considera-se como primordial e essencial numa organização ter um bom líder, que motive, lidere, direcione as funções, tarefas e desenvolvimento da equipe.

Rosa (2016) afirma que a equipe motivada é capaz de dar o melhor de si em cada função ou tarefa realizada e que é importante ter alguém responsável que consiga compreender as necessidades individuais e grupais de cada sujeito, como se vê nos estudos das necessidades de Maslow, onde o atendimento das necessidades humanas é essencial para se ter uma vida de realizações em todos os âmbitos, pessoal, social e no trabalho.

Percebe-se, portanto, as variantes que tornam importante o ato de motivar e estar motivado nas organizações como as APAEs, devido a suas características peculiares, por se tratar de um contexto diferente.

#### **4.2 Gestão de Pessoas: A motivação pela ótica do Colaborador**

Carvalho (2014) retrata que as empresas consideradas modernas e que buscam por sobrevivência no mercado competitivo atual devem investir

nas questões intelectuais e motivacionais das pessoas. A organização deve canalizar esforços para o desenvolvimento e qualificação dos profissionais, de suas habilidades e competências.

Ao longo dos anos, a visão de gestão das organizações sofreram diversas mudanças na relação com seus colaboradores, principalmente no que se diz respeito à motivação do sujeito e à importância que a empresa tem na vida desse profissional (CARVALHO, 2014). Conforme Caetano e Almeida (2016), tem sido discutida a necessidade de mudar a forma de gestão de pessoas nas organizações, propondo a saída da TEORIA X, da era de organizações industriais, para adotar uma nova forma de gestão, a TEORIA Y, considerada a mais atual, ambas desenvolvidas por Douglas McGregor.

A teoria X se refere à busca por atender as necessidades básicas das pessoas, necessidades estas que vão mudando conforme atendidas, chegando cada vez mais num nível complexo. Por outro lado, a partir do momento em que as necessidades não são atendidas, ocorre a perda da motivação e, por conseguinte, da responsabilidade do sujeito para com seu trabalho (CAETANO; ALMEIDA, 2016).

Na teoria Y, a proposta é atender a demanda de necessidades do sujeito como um todo, do básico ao social, do ego e das realizações pessoais. A partir de algumas técnicas específicas de gerenciamento, se atinge bons resultados, como a descentralização, o aumento da responsabilidade e participação do sujeito na empresa e a Avaliação de Desempenho (CAETANO, ALMEIDA, 2016).

De acordo com a FEAPAEs (2011), para as associações terem sucesso no seu desenvolvimento é necessário se adaptar, criar e organizar seu próprio modelo de gestão de pessoas, visto que sua manutenção e existência dependem exclusivamente do desempenho humano e as APAEs têm autonomia para se organizar, orientar e gerenciar os comportamentos dos seus colaboradores no ambiente de trabalho.

Tendo em vista essa autonomia das APAEs, se destaca a necessidade de observar os fatores geradores de motivação, para desenhar a melhor forma de gestão de cada uma delas, frente a suas metas, objetivos, missões e equipe.

Quando se trata de motivação, observa-se nas pesquisas usadas neste estudo, que alguns fatores são determinantes para o bem ou para o mal, tais como salários, trabalho em equipe, crescimento na empresa, auto realização, função/cargo, promoções e trabalho realizado (CARVALHO, 2014; GIL, 2009; LEITE *et al.*, 2016; OLIVEIRA, 2015).

Diante disso, Oliveira (2015) aponta que os colaboradores trabalham buscando a realização pessoal, o sucesso financeiro, ou a satisfação de exercer uma profissão de que gosta; outras pessoas são motivadas pelos desafios, para ter uma ocupação ou pelo status, dentre outros fatores. Sendo assim, a motivação é uma questão individual e diferente para cada pessoa. Compreende-se, portanto, que a motivação além de gerar maior produtividade, gera inspiração, dando ao colaborador a capacidade de inovar, já que um funcionário motivado mostra-se mais disposto e criativo, trazendo consigo um entusiasmo e bom humor que acabam contagiando o seu ambiente de trabalho.

Diante disso, quando se fala em organizações do terceiro setor, da sociedade civil, ou sem fins lucrativos, se englobam aquelas instituições de caráter filantrópico que contam com o voluntariado e não se caracterizam como públicas ou privadas. São, portanto, organizações que não recebem ou distribuem lucros entre seus membros e produzem serviços além do mercado, a favor exclusivamente de famílias e usuários (CRISTINA, 2012).

Os colaboradores dessas organizações apresentam meios intrínsecos de motivação, como os sentimentos de realização por fazerem bem o seu trabalho, desempenhar bem sua função, por nutrirem respeito e orgulho da organização, quando os valores e a missão da organização estão de acordo com o seu próprio sistema de valores (COOMAN *et al.*, 2011 *apud* CRISTINA, 2012).

Outros aspectos importantes na gestão de pessoas são o treinamento e a avaliação de desempenho do colaborador. No contexto das APAEs, esses treinamentos são realizados com o apoio da UNIAPAE e do IEP, que promovem a capacitação e atualização dos profissionais, podendo gerar motivação, inspirar a criatividade e inovar o trabalho do funcionário. A avaliação do colaborador é importante para analisar seu desempenho atual e anterior e deve ser pautada em alguns aspectos importantes: entrevista, descrição de

cargo, tempo e ambiente propícios para esta intervenção do gestor (FEAPAES, 2011).

O colaborador deve ter papel mais participativo, com mais autonomia na sua prática, podendo, inclusive, cooperar nas decisões do gestor, o que proporciona mais facilidade na interação, aprendizagem e conhecimento da empresa e dos negócios. Essa teoria deve ser utilizada na prática para ser eficaz, necessitando de enfrentamento de questões cruciais que ainda permanecem pendentes. “Um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 59).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os artigos pesquisados mostram os aspectos que envolvem a importância da gestão de pessoas frente à motivação da equipe. Foram discutidos aqui os papéis do colaborador e do gestor, sinalizando que organizações da sociedade civil, como as APAEs, demandam um trabalho ainda mais especial de gestão e liderança, que deve se adaptar aos seus diferentes setores.

Essas organizações não distribuem lucros entre seus membros e oferecem serviços além do mercado, a favor exclusivamente de famílias e usuários. Diante disso, há alguns desafios que precisam ser enfrentados para tornar a motivação algo real para líderes e colaboradores. No entanto, a pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho nos mostra que não existem muitos estudos na área para contextualização da gestão no âmbito das OSCs, Terceiro Setor e APAEs.

Pode se perceber, entretanto, que essas variantes tornam ainda mais importante o papel do gestor/motivador, por se tratar de um contexto diferente de uma empresa em que há maior possibilidade de crescimento pessoal e profissional.



## REFERÊNCIAS

BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. O papel da liderança na motivação da equipe. **Gestão contemporânea**, v.2, n. 2, p. 69-92, 2012.

BRASIL. **Entenda o MROSC**: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil: Lei 13.019/2014. Secretaria de Governo da Presidência da República, Brasília: Presidência da República, Casa Civil 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm). Acesso em: 16 jul 2020

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

CAETANO, Kenia Tomaz, Marques; ALMEIDA, Francisco, Alberto Severo de. Abordagem da teoria x e y de mcgregor associada ao construto de cultura adaptativa ou não adaptativa de kotter e heskett: um estudo empírico. Anais. *In: Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, p. 2318, 698, 2016.

CARVALHO, Maria de Fatima de Souza. Gestão de Pessoas: Implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. *In: Revista Científica do ITPAC*, Araguaína, v.7, n.1, 2014.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

COOMAN, Rein de; GIETER, Sara de; PEPERMANS, Roland; JEGERS, Marc. A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not for Profit Service Organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 40, No. 2, pp. 296-316, 2011. *Apud* CRISTINA, Simone, Moreira. **Motivações no trabalho remunerado em organizações sem fins lucrativos**: o caso das instituições particulares de solidariedade social do porto. 86 f. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2012.

CRISTINA, Simone, Moreira. **Motivações no trabalho remunerado em organizações sem fins lucrativos**: O caso das instituições particulares de solidariedade social do porto. 86 f. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2012.

DUTRA, Souza, Joel. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas, São Paulo: Atlas, 2006.

FEAPAES-MG. **Gestão de Pessoas**. Projeto Águia. 2011. Disponível em: [https://www.uniAPAEmg.org.br/wp-content/uploads/2018/04/gestao\\_com\\_pessoas.pdf](https://www.uniAPAEmg.org.br/wp-content/uploads/2018/04/gestao_com_pessoas.pdf). Acesso em: 17 jul 2020.

FEAPAES-MG. **Quem somos**. [2014?]. Disponível em: <http://APAEmg.org.br/pagina/historia>. Acesso em: 28 fevereiro 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, Eduardo Cesar; MARINHO, Christiane de Jesus Mendes; SILVA, Joyce Costa; DECHANDT, Siegrid Guillaumon. **A motivação no ambiente de trabalho**: um estudo de caso na feira dos importados. *In*: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, Abraham. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*. Vol. 50, p. 370-396, 1943.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. 2º reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J.C.P, Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 6, p. 1043-57, 2015.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. A importância da liderança e motivação nas organizações. *In*: **Congresso Nacional de excelência em gestão**. 2016. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_037.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf). Acesso em: 06 maio 2020.

SANTOS, Renan Uritz dos. **DIFICULDADES DE GESTÃO EM OSC**: Análise das dificuldades para implementação das práticas de gestão do projeto Educando para a Transparência. 90 f. 2018. Monografia de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SOARES, Bruna Caroline Moreira. **Motivação nas Organizações**. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Fundação Educacional do Município de Assis, São Paulo, 2015.

SOVIENSKI, Fernanda. STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *In*: **GESTÃO, Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, 2008.

SPECTOR, Paul, E. **Psicologia nas Organizações**. Tradução Cristina Yamagami, 4. ed. São Paulo : Saraiva, 2012.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, jan.jun, ano/vol. 3, n. 005. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, pp. 101-124, 2005.