

Motivação sem remuneração: um estudo de uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria/RS

Aline Armanini Stefanan
aline_1934@yahoo.com.br
UFSM

Vanessa Lima Aguiar
nessa.lima_1989@yahoo.com.br
UFSM

Graziela dos Santos Salvi
grazisalvi@hotmail.com
UFSM

Vania Medianeira Flores Costa
vania.costa@ufsm.br
UFSM

Andressa Schaurich dos Santos
dessaSchaurich@gmail.com
UFSM

Resumo: O mundo empresarial percebe na motivação uma estratégia para potencializar seu desenvolvimento, sendo que para haver um bom desempenho por parte do funcionário é fundamental que ele se sinta motivado a trabalhar. As empresas necessitam desenvolver técnicas para manter o esforço de seus membros em prol da organização, principalmente quando estes não são remunerados. Existem várias maneiras de manter uma pessoa motivada além da remuneração, não mais considerada a forma mais eficiente e também não é mais vista como tal pelos funcionários, assim o perfil do funcionário tem sofrido mudanças constantes, como todo o meio empresarial. O objetivo geral do estudo foi o de identificar as formas de motivação aplicadas em uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria/RS e a influência destas no desempenho e comprometimento de seus colaboradores, uma vez que a organização não oferece nenhum tipo de remuneração financeira aos voluntários. Este estudo de caso foi desenvolvido por meio de questionário de cunho qualitativo, com questões abertas. Visualizou-se no cenário em que a maior parte dos pesquisados não considera a remuneração como um fator decisivo para a motivação no trabalho e percebeu-se, a partir das respostas obtidas com os entrevistados, que com ações pontuais a organização mantém seus membros motivados e comprometidos.

Palavras Chave: Motivação - Remuneração - Desempenho - Comprometimento -

1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas está passando por transformações e a tendência é que assuma um posicionamento estratégico nas empresas. Diversos autores discutem a maneira de formular as estratégias de Gestão de Pessoas orientadas para o alcance dos objetivos da empresa, dentre eles, Cook & Armstrong (1990); Connock (1992); Boxall (1994); Tyson & Witcher (1994); Tyson (1995); Ulrich (1998) e Ulrich (2000).

Segundo Bandeira e Marques (1999), o perfil das novas políticas de Gestão de Pessoas caracteriza-se pela formação de novas competências, orientação do corpo gerencial e acompanhamento das mudanças da cultura na empresa, contribuindo para o desenvolvimento organizacional, ajustamento das demandas internas, administração de pessoal, promoção de trabalho em equipe e relações sociais, além das tradicionais funções de treinamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Motiviar equipes não é uma tarefa simples, uma vez que aborda inúmeras questões subjetivas. Isso se agrava quando não se pode contar com o auxílio da remuneração financeira, a qual é o caso de muitas organizações sem fins econômicos que contam com o auxílio de voluntários para sua sobrevivência e desenvolvimento de suas atividades.

Para explorar o assunto, neste estudo aborda-se o caso de uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria/RS. A associação foi fundada em 2006, e desde então oferece oportunidades de desenvolvimento aos acadêmicos do curso de Administração, pois organiza e desenvolve eventos e projetos sociais que, além de alcançarem os objetivos da organização, auxiliam no desenvolvimento da economia local e, também, da sociedade santa-mariense. Atuando em uma estrutura departamental, a organização também serve como laboratório para os estudantes, já que para a grande maioria representa a primeira oportunidade de assumir um cargo de liderança e aplicar seus conhecimentos na prática. A participação na associação proporciona desenvolvimento pessoal e profissional aos seus membros, servindo como ligação do estudante com o mercado de trabalho.

A motivação é fator essencial para o bom desempenho e o comprometimento das pessoas no trabalho, e pelo fato de a associação objeto deste estudo ser uma organização sem fins econômicos, o papel que seu Departamento de Gestão de Pessoas exerce é de extrema importância para a manutenção dos voluntários na organização, uma vez que o seu foco são os clientes internos da empresa. Para Mayo (1932 apud CHIAVENATO, 1998), as recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e da felicidade do trabalhador. Devido a isso, justifica-se o presente estudo de caso, que objetiva identificar as formas de motivação aplicadas na organização e a influência destas no desempenho e comprometimento de seus colaboradores, pois a organização não oferece nenhum tipo de remuneração financeira aos voluntários. Busca-se, por fim, analisar a relação do funcionário com a empresa e as políticas de Gestão de Pessoas implementadas, uma vez que a satisfação no trabalho reflete as políticas da área na percepção dos trabalhadores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para Carvalho (2011) o capital humano é o que a empresa possui de mais importante e com o objetivo de melhorar o desempenho, qualificação e fidelização dos colaboradores é de suma importância motivar, reconhecer e recompensar. O reconhecimento é muito valorizado pelos funcionários e é imprescindível que a empresa o valorize e o reconheça assim como ele espera para que mantenha o funcionário motivado e para que ele se sinta mais disposto a se desempenhar cada vez melhor seu papel na organização.

Conforme Cordeiro (1961, p.20), as relações humanas representam



uma atitude, um estado de o que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve basear-se no princípio do reconhecimento de que os seres humanos são entes possuidores de uma personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica uma compreensão sábia de que toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer e que motivam e dirigem o seu comportamento neste ou naquele sentido. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo.

Para Carvalho (2011), a Teoria da Administração Científica, base da abordagem clássica da administração, apresenta a concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho, desta forma a pretensão deste é maximizar seus rendimentos. O autor complementa que o experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 e 1933, foi importante no desenvolvimento do enfoque comportamental na administração, e posteriormente, este foi ampliado por Elton Mayo, até 1947, e a partir destes estudos, desenvolveu-se um modelo de motivação que aponta todo comportamento como tendo uma causa, interna ou externa, considerando fatores afetivos e sociais, além dos econômicos.

Conforme Herzberg (1968), os fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são chamados fatores motivadores, de satisfação, sendo estes intrínsecos ao indivíduo, como a realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento; enquanto que fatores determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo e ligados a condições de trabalho, são fatores higiênicos, extrínsecos ao indivíduo e que apenas previnem a insatisfação, mas não satisfazem, como condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios, política institucional. No caso específico da remuneração, compreende-se que a mesma pode satisfazer as necessidades do indivíduo, mas isto é diferente de produzir motivação, já que a satisfação produzida pelo aumento da remuneração tende a desaparecer com o passar do tempo e o autor considera motivação como sendo uma propensão para a ação originada a partir de uma necessidade; e o ato de saciar tal necessidade, a satisfação. Batista et al. (2005) complementa explicando que a remuneração não se caracteriza como um dos principais fatores de motivação, mas é comumente considerada um fator de insatisfação.

Aguiar (1999) complementa afirmando que a motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo e procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada maneira, se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. E, Carvalho (2011) explica ainda que a motivação é um impulso interno de cada indivíduo não sendo possível conseguir a motivação sem o colaborador esteja disposto a isso, é necessário vontade e aptidão para a motivação.

Somente o indivíduo estará disposto a se comprometer com os objetivos da empresa. E é este o principal objetivo de um programa de motivação: comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa, visando a integrá-lo à cultura organizacional (TAKESHY, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 244).

Sousa e Ramalho (2003) afirmam que o desempenho refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, cujo conteúdo especifica as responsabilidades, tarefas, desafios que lhe foram atribuídos. O desempenho pode ser reconhecido como uma manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode e deve ser definido, acompanhado e mensurado. Para haver um bom desempenho por parte do funcionário, é fundamental que ele se sinta motivado a trabalhar.

O pesquisador comportamental Skinner, em 1969, enfatizava que um comportamento recompensado tende a ser repetido. Vromm (1964) e Rotter (1966) complementam explicando que o comportamento humano é sempre orientado para resultados, ou seja, as pessoas fazem as coisas esperando algo em troca.

Para Dias e Marques (2002), não há um consenso entre os autores a respeito da definição do construto comprometimento, embora todos concordem que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que reduz a possibilidade de ele a abandonar. Leite e Albuquerque (2011) destacam a natureza emocional que une indivíduo e organização, uma vez que, pelo atendimento das expectativas e necessidades pessoais, desencadeia um sentimento de afeto e de desejar esforçar-se em prol da organização. Conforme Medeiros et al. (2005) o comprometimento supera o conceito de lealdade passiva para com a organização, abrangendo um relacionamento ativo na busca de benefícios a organização.

O comprometimento dos funcionários com a empresa é uma preocupação de todas as organizações e para satisfazer a essa preocupação as empresas criam e desenvolvem programas que façam com que o colaborador se sinta parte da empresa como um todo, promovendo a cultura organizacional e, assim, se sinta comprometido com a organização e melhore os resultados da empresa. Leite e Albuquerque (2011) afirmam que o vínculo refere-se à assimilação por parte dos indivíduos de valores e da cultura da organização, que cria o sentimento de obrigação moral que pretende garantir a eficiência de atividades da organização, contudo não garante, necessariamente, seu desenvolvimento eficaz. Medeiros et al. (2005) comenta também que o comprometimento realizado por meio dos objetivos, valores e da missão de uma organização, são manifestações da cultura da organização que moldam as atitudes e comportamentos de seus membros.

A preocupação com a satisfação no trabalho e o comprometimento nas organizações representa um caminho importante para o desenvolvimento auto-sustentado das empresas, em que há o esforço deliberado em alcançar tanto a produtividade e eficiência organizacionais quanto a satisfação das aspirações, desejos e necessidades individuais (MORAES et al, 1995). Tais fatores são imprescindíveis de serem analisados, principalmente quando se trata de uma organização formada por acadêmicos, onde cada qual tem seus objetivos individuais ao estarem participando da mesma, conciliando sua participação com outras atividades, e ainda precisam colaborar para o desenvolvimento da organização.

3. A ORGANIZAÇÃO

A associação de estudantes caracteriza-se como uma entidade sem fins econômicos, que visa promover a integração e a qualificação dos estudantes de administração das diversas universidades e faculdades de Santa Maria, auxiliando na formação e capacitação empresarial dos acadêmicos, de forma independente e neutra, sendo formada por acadêmicos das diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) com cursos presenciais de Santa Maria. Quando a pesquisa foi aplicada contava com a participação 22 membros, divididos em: Presidência, Departamento Administrativo Financeiro, Departamento de Marketing, Departamento de Projetos, Departamento de Gestão de Pessoas e Departamento Relações Corporativas. Além disso, a organização contava com um Conselho Consultivo – formado por ex-membros, um Conselho Honorário – formado por professores e empresários, e com as Assessorias de Comunicação e Jurídica.

A associação tem como negócio o desenvolvimento dos futuros administradores e sua missão é integrar e qualificar os acadêmicos do curso de Administração, de diferentes IES, a fim de promover a profissão, destacar sua importância, estimulando o empreendedorismo e o

desenvolvimento de lideranças e sua visão é ser reconhecida como uma organização responsável, tanto na esfera acadêmica como na esfera empresarial, que destaca a profissão de administração e potencializadora de formação profissional, com elos de atuação em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul.

O Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) é o responsável direto pelos membros da organização e tem o objetivo de manter um ambiente harmônico na organização para que os membros possam desenvolver suas funções com mais motivação, gerando uma maior eficiência nas suas atividades. Também é responsável pelo acompanhamento da carreira dos membros, pelo desenvolvimento e implementação de ferramentas que desenvolvam e motivem os membros e por dar suporte aos demais departamentos.

Pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização. O DGP desenvolve o programa de Reconhecimento e Recompensa, que se baseia nos dados do Acompanhamento Mensal de Valores, principalmente nos critérios de membros e de diretores e também nos resultados da avaliação de desempenho. Por meio do programa de Reconhecimento e Recompensa, a organização criou o prêmio “Girafa”, para o membro destaque do quarter (cada três meses), o “Cartão mandou bem”, entregue semanalmente a um integrante de cada departamento que se destacou dos demais em alguma tarefa realizada e o quadro “Aplausos”, onde todos os membros têm a liberdade de manifestar sua opinião e elogiar os outros membros por meio de bilhetinhos para todos os outros integrantes da organização visualizarem.

A avaliação de desempenho está focada no desempenho comportamental de todos os Diretores, Coordenadores e Trainees uma vez a cada quarter (três meses) e consiste em uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada membro está desempenhando seu papel dentro da associação, o quanto está, ou não, correspondendo ao que é esperado, seja dentro ou fora da função que ocupa. A ferramenta tem o objetivo de mapear os resultados apresentados pelos membros, tendo como foco o levantamento dos pontos fortes e dos pontos a melhorar, estabelecendo um plano de ação que favoreça a melhoria da qualidade dos serviços prestados, bem como, prospectando e projetando possíveis talentos para a ocupação de novas oportunidades dentro da instituição.

A qualidade do desenvolvimento e dos resultados obtidos nas atividades de todos os Diretores, Coordenadores e Trainees são avaliados uma vez a cada quarter (três meses) através do Sistema de Avaliação de Talentos (SAT), que é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada membro está realizando suas atividades dentro da organização, o quanto está, ou não, correspondendo ao que é esperado, seja dentro ou fora da função que ocupa.

Para a organização, comprometimento é identificar-se com a organização e com os seus objetivos, desejando manter-se como membro e envolver-se para realizar um esforço considerável em prol da organização. Para manter a equipe comprometida a associação utiliza como técnicas de motivação a integração, o programa de endomarketing e o envio de cartões em datas comemorativas para membros.

A integração tem um papel de destaque na organização, sendo feita para reunir as equipes de trabalho, departamentos, diretoria e a organização como um todo; serve para criar um ambiente de trabalho de amizade; estreitar as relações interpessoais; fazer com que as pessoas sintam-se parte da organização. Este processo de integração é realizado por meio de reuniões entre departamentos; festas, campeonatos, etc. a fim de estimular os membros a manterem contato fora do ambiente de trabalho.

Conforme Stoner (1995), a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e influencia o seu comportamento. Visto que para efetivar os resultados da integração é necessário saber como as pessoas sentem o clima organizacional e, a partir daí, deve-se gerenciar esse dado para manter uma equipe mais motivada. A organização em questão aplica uma Pesquisa de Clima Organizacional duas vezes ao ano para verificar os fatores que mais influenciam na forma como a pessoa pensa a respeito de vários aspectos da organização, como: hierarquia, responsabilidades, condições de trabalho, relacionamento interpessoal, motivação, reconhecimento, comunicação, dentre outras coisas e os resultados são expostos a toda organização com as devidas conclusões assim como os planos de ação criados a partir dos resultados da pesquisa.

4. METODOLOGIA

O estudo realizado se configura como sendo um estudo de caso onde o objeto de estudo foi uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria/RS. Por se tratar de um estudo de caso, as informações e conclusões resultantes desta pesquisa podem ser aplicadas apenas ao caso em questão, não havendo uma validade externa considerável (YIN, 1994).

O delineamento da pesquisa em questão é de caráter descritivo e de cunho qualitativo. Conforme Hair et al. (2006, p.102), as pesquisas de caráter qualitativo “oferecem informações aprofundadas (maior compreensão) sobre algumas características”. Deste modo, foi realizada a aplicação de um questionário de cunho qualitativo, com questões abertas visando à fomentação de argumentos para a validação da análise dos resultados obtidos. Na Tabela 1 são apresentadas as variáveis que embasaram este estudo.

Tabela 1: Variáveis estudadas.

Variáveis estudadas
Motivação no trabalho
Motivação x Remuneração
Comprometimento x Remuneração
Desempenho x Remuneração
Fatores de interesse em participar de uma organização sem fins econômicos
Reconhecimento e Recompensa

A coleta dos dados foi realizada a partir de análise documental, observação e entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores, onde foram realizadas dez questões, baseadas nas variáveis apresentadas na Tabela 1, respondidas em uma média de quinze minutos.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários foram aplicados aos 22 membros e foi obtido um retorno de 17 questionários respondidos, estando estes cursando entre o primeiro e o sétimo semestre da graduação. Destes, nove consideram o reconhecimento o principal fator motivacional em um trabalho, quatro consideram o trabalho em equipe, dois consideram os desafios proporcionados e/ou o desenvolvimento pessoal e profissional, um considera a valorização do



trabalho, o sentimento de fazer e construir algo, a vontade de desenvolver, a colaboração e integração, a paixão pelo que faz, o fato de ver a importância das atividades, o bom relacionamento entre os funcionários, a experiência que é agregada, que as pessoas devem ser comprometidas, animadas e motivadas e/ou desenvolver e aprender o que vê na faculdade e um não soube definir o principal fator que os motivava no trabalho. Como pode ser observado, foram obtidas muitas respostas, mas todas em torno de fatores não relacionados a remuneração e o principal fator levantado foi o reconhecimento, que conforme Carvalho (2011) é um fator imprescindível para manter um colaborador motivado a empenhar-se em cada vez mais em prol da organização. Salienta-se que o reconhecimento é muito trabalhado pela organização com seus membros.

Ao serem questionados se seu comprometimento seria maior com a organização caso fossem remunerados, 13 membros responderam que não, um respondeu que talvez, três membros responderam que sim. Foi perguntado também se o desempenho aumentaria, e foram obtidas 12 respostas, das 17, negativas. Tais fatos comprovam que, na organização em questão, a maior parte dos membros se compromete com a organização e se empenha por outros motivos, que não a remuneração, conforme Herzberg (1968), que classifica a remuneração como um fator higiênico, que pode trazer a satisfação das necessidades, mas não produzir a motivação.

Devido ao fato de a organização pesquisada ser uma entidade sem fins econômicos, questionou-se o que levou os entrevistados a se interessarem em participar da associação, sete deles responderam que a oportunidade de desenvolvimento apareceu como o principal motivo e quatro responderam que o fato de estarem desenvolvendo o conhecimento obtido na faculdade, o que nos traz que 11 das 17 respostas foram em torno do desenvolvimento, o qual é o principal produto e negócio da organização. Outro motivo bastante citado é o envolvimento com outras pessoas e a oportunidade de convívio em um ambiente de trabalho, sete dos questionados fizeram menção a isso em suas respostas. Os entrevistados citaram também a responsabilidade social e o impacto na sociedade com motivos que levaram ao interesse pela associação, tal motivo é justificado não só por ser uma organização sem fins econômicos como também pelos projetos sociais que desenvolve. Como exemplo, para participar do projeto social Comunidade em Ação, a associação trouxe uma intercambista russa por intermédio de uma organização de estudantes parceira da associação, para auxiliar no desenvolvimento do projeto que objetiva fomentar o empreendedorismo tendo como resultado a sustentabilidade da comunidade objeto do projeto na cidade de Santa Maria. Tal diversificação nas respostas já era esperada, uma vez que para Cordeiro (1961), toda pessoa possui necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que variam entre um indivíduo e outro, e procura satisfazê-las, estas motivam e direcionam seu comportamento, mas é importante salientar que apesar da aparente divergência de respostas, todas estão de acordo com o que o trabalho na organização oferece a seus membros.

Quanto ao que os mantêm motivados a permanecerem na organização, novamente obteve-se como resposta da maioria, sete membros, a oportunidade de desenvolvimento, seguido do crescente e visível desenvolvimento e crescimento da organização e/ou das pessoas que compõem a organização para três dos membros e dois julgaram como sendo o trabalho em equipe, a união e força de vontade das pessoas que sempre estão querendo idéias novas e/ou o fato de poderem colaborar para o crescimento da associação e/ou o compromisso. Outras respostas dos entrevistados estão ligadas às variáveis / fatores como os desafios proporcionados pela associação, o fato de ser reconhecido por suas ações na organização, o aprendizado oportunizado, o bom ambiente de trabalho, a missão e a visão da associação, a paixão pela organização, a oportunidade de liderança, a troca de experiências e/ou o empreendedorismo. Constata-se que existem muitas razões que justificam a



permanência na associação por parte dos entrevistados, todas classificadas por Herzberg (1968) como intrínsecas ao indivíduo e capazes de motivar realmente, como a realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão e desenvolvimento.

Foi obtido como retorno que 14 membros se sentem recompensados por seu trabalho na associação e que dois se sentem às vezes ou não completamente. De forma a complementar, seis responderam que se sentem assim porque se sentem reconhecidos pelo trabalho que desempenham na organização e dois pelo conhecimento obtido fazendo parte da organização, pelos resultados gerados por suas ações e/ou pelas várias formas de aprendizado: técnico, convívio com outras pessoas, trabalho em equipe, ter responsabilidade, dentre outros. É muito importante que os membros se sintam recompensados pois, conforme Skinner (1969), um comportamento que é recompensado tende a ser repetido.

Questionados em relação a sentirem-se motivados trabalhando na associação, 14 dos membros responderam que sim, enquanto que três alegaram não se sentirem assim em todas as situações. Destes, dois atribuem isto ao reconhecimento pelas tarefas realizadas e/ou pela união e força de vontade de todos, que se apóiam e se ajudam, valorizando cada um, enquanto que um respondeu que por colocarem o que aprendem na faculdade em prática, por desenvolverem atividades com as quais se identifica, pelo desenvolvimento proporcionado, pelas atividades interessantes, por poder trazer mudanças à organização e se sentir útil, por ter assistência quanto precisa, pela visão e missão da organização, pelo desenvolvimento pessoal e profissional, por ser gratificante, dentre outras coisas e somente um respondeu que se desmotiva às vezes devido a algumas atitudes de outras pessoas. Isso demonstra que os membros conseguem mensurar quando estão ou não motivados a trabalharem na organização e atribuir os respectivos motivos a isso. É importante considerar que as pessoas fazem as coisas esperando algo em troca (VROMM, 1964 e ROTTER, 1966), então a organização tem que se empenhar em sempre reconhecer os resultados dos membros e demonstrar isso de forma a incentivá-los a motivar-se.

Para 14 membros da organização em questão a motivação não está relacionada diretamente à remuneração, um respondeu que especificamente no caso desta associação não, outro que depende do meio onde se está inserido e um membro alegou que sim quando questionado. A partir disso, infere-se que a maior parte da população desse estudo não considera a remuneração tendo uma relação direta à motivação, indo de encontro mais uma vez às inferências de Herzberg (1968) e Batista (2005).

O reconhecimento foi um fator muito ressaltado pelos pesquisados, relacionando isso ao desempenho, 12 membros consideram-se suficientemente reconhecidos por seu desempenho na organização, três não se consideram reconhecidos e dois parcialmente reconhecidos. As razões atribuídas por eles que o fazem dizer que são reconhecidos foram: estar conseguindo alcançar as metas e objetivos tanto profissionais quanto pessoais relativos ao trabalho na associação, dizerem que estou indo bem e fazerem críticas construtivas, o reconhecimento intangível, o fato de existirem formas de reconhecimento dentro da associação, quando as pessoas aceitam suas idéias e ajuda, feedbacks, cartões Mandou Bem, na admiração que criou pelo grupo. E as razões que fazem alguns acreditar que não são reconhecidos o suficiente foram: o fato de precisar se empenhar mais na organização, a falta de envolvimento na organização e/ou não se sentir lembrado por algumas realizações e feitos que julga importantes. Quanto a tais questões, foram obtidas respostas distintas por todos os pesquisados. Pode-se comprovar, a partir de tais respostas, que a motivação é realmente um fator intrínseco ao indivíduo, como divulgaram Herzberg (1968) e Batista (2005), uma vez até mesmo quando os membros não se consideram motivados, atribuem isto a fatores pessoais, como engajamento e reconhecimento.



Foram pedidos quais tipos de estímulos que os membros acham que poderiam receber em contrapartida ao seu trabalho que o motivariam mais do que já estão, houve retorno de nove membros, e como resposta, sete dos questionados respondeu que está bom assim como está, dois que querem ser reconhecidos por seu trabalho e as sugestões que surgiram foram: mais responsabilidade sobre cada um, ter uma caixinha de sugestões, ter uma forma de comunicação onde possa ser passada uma informação mais direcionada e pessoal, mais integrações entre os membros, mais dinâmicas, mais comunicação entre as pessoas e mais treinamentos para os membros da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se do pressuposto que para haver um bom desempenho por parte do funcionário, é fundamental que ele se sinta motivado a trabalhar, é de suma importância identificar as variáveis que motivam as pessoas em uma organização onde não há remuneração pelo trabalho desenvolvido. Assim, optou-se por estudar o caso de uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria/RS, organização esta sem fins econômicos, formada por membros voluntários, com o objetivo de identificar as formas de motivação aplicadas na organização e a influência destas no desempenho e comprometimento de seus colaboradores.

Percebe-se a partir das respostas obtidas com os entrevistados, que com ações pontuais a organização mantém seus membros motivados e comprometidos. Visualizou-se no cenário de estudo que a maior parte da população não considera a remuneração como um fator decisivo para a motivação no trabalho e sente-se motivada na organização, o que já era esperado conforme Herzberg (1968) e Batista (2005), já que a remuneração é um fator higiênico. Os membros sentem-se recompensados pelo trabalho desenvolvido na associação por alcançarem o reconhecimento de seu desempenho diante da Organização. Com 13 membros respondendo que não seriam mais motivados caso fossem remunerados pela organização, é visto que o principal objetivo do Departamento de Gestão de Pessoas, de manter seus membros motivados, é alcançado com eficácia, comprometendo o funcionário com as causas e objetivos da empresa, e integrando-o à cultura organizacional, sem que estes sejam remunerados para isto.

Como limitação do estudo, tem-se o tempo limitado para um estudo mais profundo e a subjetividade do tema, pois, assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo. Sugere-se realizar estudos futuros sobre o tema em questão, com outras empresas onde haja membros voluntários para obtenção de resultados que tornem possível comparação com o estudo realizado, podendo-se, assim, avaliar a inferência do estudo em questão com relação ao todo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. F. M. Psicologia Aplicada à Administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 1997.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L e VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BATISTA, A. A.; VIEIRA, M. J.; CARDOSO, N. C. dos S.; CARVALHO, G. R. P. de. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. Revista Escola Enfermagem USP. V. 39, n. 1, p. 85-91, 2005.

BOXALL, P. Placing HR strategy at the heart of business. *Personnel Management*, London, v.26, n.7, p.32-35, jul. 1994.

CARVALHO, S. M. Como a motivação influencia na produtividade: um estudo de caso na indústria de cimento Nassau. 2011. 65 f. Monografia (Bacharelado em Administração)– Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.

CONNOCK, S. The importance of ‘big ideas’ to HR Managers. *Personnel Management*, London, v.24, n.6, p.24-27, jun. 1992.

COOK, R., ARMSTRONG, M. The search for strategy HRM. *Personnel Management*, London, v.22, n.12, p.30-33, dec. 1990.

CORDEIRO, L. L. O significado de Relações Humanas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 13-25, set./dez. 1961.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos – Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1998.5ed.

DIAS, D.S.; MARQUES, A.L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SOMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees?. *Harvard business review*, Boston, v. 46, n. 1, P. 53-62, Jan./Fev. 1968.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração*, São Paulo, v.46, n.1, p.19-31, jan./fev./mar. 2011.

SKINNER, M. Manufacturing: Missing Link in corporate strategy. *Havard Bussiness Review*, May-June. 1969.

SOUSA, A. A. ; RAMALHO, P. P. A importância na participação nos lucros no desempenho dos funcionários. Salvador: UFBA, 2003.

STONER, J. A. F. Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1995.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28, 1966.

TAKESHY, T. FERREIRA P. C. V. FORTUNA A. M. A. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TYSON, S. Strategic prospects for HRM. London: IPD, 1995.

TYSON, S., WITCHER, M. Getting in gear: post-recession HR Management. *Personnel Management*, London, v.26, n.8, p.20-23, aug. 1994.

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

ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: futura, 2000.

VROMM, V. H. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.

YIN, R. K. E estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.