

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**LORENA DE OLIVEIRA LUIZ**

**GESTÃO DE RH EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
ANÁLISE NA PERSPECTIVA MOTIVACIONAL**

**RUBIATABA-GO  
2005**

LORENA DE OLIVEIRA LUIZ



**GESTÃO DE RH EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:  
ANÁLISE NA PERSPECTIVA MOTIVACIONAL**

Trabalho final de curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisitos parcial para obtenção do título em Bacharel do Curso de Administração com habilitação em Gestão Sistemas de Informação.

Orientador: Prof. Enoc Barros da Silva.

Savi  
25648

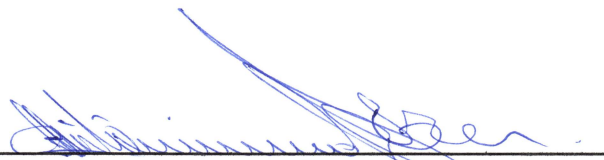
RUBIATABA-GO  
2005

Tombo nº	12076
Classif.	A-658.3:159.942
Ex.	L. LORENA LUIZ
	2005
Origem:	d
Data:	25-4-6

Adm. emp.  
Rec. hum. org.  
Módulos profiss.  
Rel. Interpessoal: Adm.

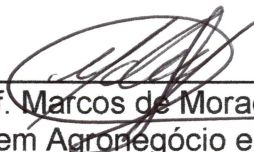
## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 12 de dezembro de 2005.



---

Prof. Marco Antonio Pereira de Abreu  
Especialista em Docência Universitária



---

Prof. Marcos de Moraes Sousa  
Especialista em Agronegócio e Comércio Exterior



---

Prof. Enoch Barros da Silva  
Orientador

*“Motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim.”*

*(Frederick Herzberg)*

*Dedico este a todos que confiaram em mim, primeiramente meus pais que se não fosse pelo grande desejo de ter uma filha com Ensino Superior, não sei se conseguiria, a Larissa, Laís, e a Deus. Também a todos que duvidaram que eu conseguiria!*

*Ao professor Enoc que teve muita paciência comigo, a todos os professores que passei ao longo da faculdade. Aos amigos: Risete, Maria Antônia, Vó Francisca, Vó José, Jaqueline, Ledion, Kesley, Lane, Olandir, Marlus, a todos que me deram força para concluir a faculdade sem ter meus pais por perto. A amiga Izabel Cristina por ter me dado ajuda quando mais precisei.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	22
Figura 2: Pontos de concordância entre as teorias de Maslow e Herzberg.....	25

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Valorizando a organização.....	29
GRÁFICO 2: Serviço Prestado.....	29
GRÁFICO 3: Desânimo no ambiente de trabalho.....	30
GRÁFICO 4: Relacionamento com os colegas.....	30
GRÁFICO 5: Contente com o seu salário.....	31
GRÁFICO 6: Houvesse algum tipo de terapia.....	31
GRÁFICO 7: Gosta do que faz.....	32
GRÁFICO 8: Relacionamento com chefia.....	32
GRÁFICO 9: Questionário sobre motivação.....	33
GRÁFICO 10: Houve resultado.....	33



## SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE GRÁFICOS	
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. JUSTIFICATIVA.....	12
3. PROBLEMA.....	13
3.1 Hipóteses.....	13
4. OBJETIVOS.....	14
4.1 Geral.....	14
4.2 Específicos.....	14
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
5.1 Gestão de RH e Motivação.....	15
5.2 O Que é Motivação?.....	16
5.3 O Que Motiva o Indivíduo?.....	16
5.4 Papel do Líder na Motivação da Equipe.....	18
5.5 Motivando a Equipe de Trabalho.....	18
5.6 Motivando outras Pessoas.....	19
5.7 Motivação e Desempenho.....	21
5.8 Principais Estudos Maslow.....	22
5.8.1 Hierarquia das Necessidades.....	22
5.8.2 Necessidades Fisiológicas.....	23
5.8.3 Necessidade de Segurança.....	23
5.8.4 Necessidade Social.....	23
5.8.5 Necessidade de Estima.....	23
5.8.6 Necessidade de Auto-realização.....	23
5.9 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	23
5.10TEORIA X E TEORIA Y.....	25
6. METODOLOGIA.....	28
7.RESULTADO E DISCUSSÃO.....	29
8. SUGESTÃO.....	34
9. CONCLUSÃO.....	35
10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXO	
DADOS DO ALUNO	

## RESUMO

Tendo em vista a influência que a motivação exerce em toda organização, é fundamental que haja espaço para discussões e questionamentos acerca das reais atribuições e impactos que o gestor pode e deve estimular. Este busca levantar algumas reflexões sobre gestão de RH, o que é motivação, algumas teorias motivacionais como de Maslow, Herzberg, entre outras. Usando como procedimento pesquisa participante e exploratória fazendo uso de questionários. Entretanto, o conhecimento da teoria da motivação ajuda a dar aos gestores a visão para criar um clima de motivação positiva.

**Palavras-chave:** Organização, Motivação e Gestão de RH.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata-se de uma análise minuciosa da perspectiva motivacional do quadro de funcionários da FACER, onde os mesmos serão entrevistados. Essa análise é de suma importância para a cúpula administrativa de uma organização, pois, assim saberão melhor como está o nível de satisfação de seus funcionários, podendo então fazer alguns ajustes para que possam obter um resultado final satisfatório.

O tema motivação tem diverso significado. Pode-se falar em motivação para estudar, trabalhar, viajar, ou mesmo, sair de férias. Nenhuma organização funciona adequadamente se os seus funcionários não forem pessoas motivadas. Mas o que leva realmente as pessoas a estarem motivadas e serem mais produtivas?

O sucesso de qualquer organização depende sem dúvida do nível de motivação dos seus funcionários. Atualmente, uma boa parcela dos trabalhadores já não considera o dinheiro como sendo o principal fator de sua motivação profissional. Mais importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, sabendo que desempenhou bem as funções atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido.

As empresas que, de alguma maneira, já conseguiram descobrir o que motiva os seus funcionários, trabalham no sentido de manter e incrementar a motivação, de forma a maximizar as potencialidades dos seus mais importantes recursos: as pessoas.

Os administradores precisam conhecer as necessidades humanas, que são divididas conforme a teoria de Maslow em necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima, e auto-realização, correspondendo a vida pessoal, salário, segurança, reconhecimento, crescimento profissional, assim poderá compreender os objetivos dos indivíduos e utilizar a motivação como sendo uma ferramenta dentro

das organizações, buscando fazer com que seus funcionários se sintam capacitados e motivados para desempenharem bem suas funções.

As pessoas são diferentes no que tange a motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais, as capacidades para atingir objetivos também são diferentes.

O meio influencia decisivamente no comportamento das pessoas, sendo este causado por estímulos externos e internos, sempre orientado e dirigido por algum objetivo, um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Para se conhecer a motivação é necessário conhecer o que ocorre no comportamento das pessoas, uma necessidade causa um estado de tensão, comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto, quando há um desejo e este é satisfeito deixa o indivíduo motivado para conseguir mais.

Ressaltando que existe um problema nas organizações, quando, as pessoas não são adequadamente motivadas, sendo como consequência perda de interesse por suas funções e junto há também o declínio da satisfação, levando o indivíduo ao insucesso tanto pessoal quanto profissional. Assim, fica claro que a organização pode contribuir para a realização social do indivíduo no cotidiano, motivando-o.

Assim a pesquisa foi desenvolvida com base nesse tema com o objetivo de analisar o nível de motivação, aumentando a satisfação e auto-estima, diagnosticar os motivos que levam a desmotivação, ociosidade, e através de capacitação, sugestão dos colaboradores em solucionar tal problema referente à motivação/desmotivação.

## 2. JUSTIFICATIVA

Foi importante realizar a pesquisa, pois, através dela torna possível resolver o problema da desmotivação, depois, colocar em prática as soluções para que haja o bom funcionamento da organização e conseqüentemente dos funcionários.

O trabalho teve como meta estudar como as pessoas se posicionam no ambiente de trabalho, podendo resolver o problema da desmotivação. Assim, será beneficiada a organização que poderá aprender a lidar com esse problema e agir para diminuir ou acabar, o maior beneficiado será o colaborador que buscará cada dia mais a realização no seu trabalho, refletindo na sua importância para a empresa e principalmente na execução do seu trabalho que atingirá diretamente na produção.

Entretanto, a organização irá obter liderança competitiva já que o funcionário motivado interagindo diretamente com o cliente, como é o caso da FACER, o tornará fiel e cativo. O responsável pela direção se sentirá motivada pelos bons resultados obtidos e buscará cada vez mais a realização de um bom desempenho geral. Lembrando, que sem motivação não há sucesso dentro nem fora da empresa.

### 3. PROBLEMA

Ainda hoje acredita-se que a motivação seja uma espécie de força interior a ser despertada ou uma qualificação especial, indispensável para a realização de qualquer tarefa. Isso leva a apontar a desmotivação, como um problema grave, a ser combatido a qualquer custo.

A desmotivação pode surgir no grupo todo ou somente num indivíduo, assim, sua imagem acaba relacionada à incompetência ou à irresponsabilidade e sua desmotivação tende a ser atribuída a características negativas de sua personalidade. Nesse caso, a tendência é concentrar esforços para mudar a situação, introduzindo vantagens que leve a motivação como incentivos, elogios e recompensas, no intuito de gerar uma espécie de energia competitiva capaz de vencer o desânimo e achar a melhor solução para o indivíduo aos poucos resolver esse problema que surge com freqüência.

#### 3.1 HIPÓTESES

- **Falta de benefícios.** As necessidades, os desejos, são diferentes quando se diz respeito à motivação de pessoas, variando de indivíduo para indivíduo, mas só surge quando há impulso para que ela realize algo; **Falta de reconhecimento no trabalho.** Um elogio de um chefe nunca fará mal a funcionário nenhum, entretanto este pode ser de fundamental importância para realização do serviço, motivando-o a desempenhar bem sua função; **Pouca oportunidade e perspectivas de crescimento.** Toda organização deve valorizar seus funcionários, dando expectativas de crescimento profissional, assim estará motivando para conseguir mais; **Falta de incentivo da organização.** Os administradores podem motivar os empregados a melhorar o desempenho criando um clima positivo onde as pessoas possam sentir motivadas, oferecer estímulos para auto-motivação e motivação para a qualidade, através de atividades que prendem a atenção do participante e promovem mudanças positivas em seu comportamento.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 GERAL

- ✓ Identificar junto aos colaboradores da FACER suas necessidades de melhoria motivacional.

### 4.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar o nível de satisfação dos colaboradores;
- ✓ Diagnosticar causas de satisfação caso houver;
- ✓ Analisar os fatores motivacionais;
- ✓ Levantar o perfil das necessidades dos funcionários;
- ✓ Sugerir meios para aumentar a motivação.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 GESTÃO DE RH E MOTIVAÇÃO

Cabe ao profissional de Recursos Humanos, conhecer o comportamento humano nas organizações, sendo este o ponto de partida para compreender o nível de motivação e satisfação das pessoas, lembrando que elas são dotadas de habilidades, capacidades, não sendo visto somente como um objeto que trabalha.

Segundo Chiavenato (1999, p.179), “a administração de recursos humanos significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.”

Para que haja essas atitudes, é necessário que a motivação circule por toda a organização. E para que o indivíduo seja motivado é necessário que haja desejo, impulso e uma necessidade.

De acordo com Toledo (1992, p. 38), “Embora haja discrepâncias quanto aos aspectos da concepção do que seja motivação, existe um acordo geral em que: um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”.

Segundo Werther e Davis (1983, p. 300) “Motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja.”

As necessidades, os desejos, são diferentes quando se diz respeito à motivação de pessoas, variando de indivíduo para indivíduo, mas só surge quando há impulso para que ela realize algo.

Conforme Davidoff (1983, p.385) “Motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante.”

Para a psicóloga Davidoff, há termos que compõe a motivação como: necessidade, impulso, instinto, usados de maneira específica que podem explicar o comportamento humano.

Assim, os indivíduos são motivados pela grande diversidade de necessidades que os cercam levando ao desejo de suprir tais necessidades e conseqüentemente sentindo realizado.



## 5.2 O QUE É MOTIVAÇÃO?

Existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. A motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo. Mas, será que é verdade?

Ao longo dos anos, passamos a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento.

De acordo com Megginson et al (1998, p. 346) “ é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem também, agir e ser levadas por um impulso interno ou por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira e só dura enquanto persistirem aos estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

## 5.3 O QUE MOTIVA O INDIVÍDUO?

Estar motivado significa ter direção, um objetivo ou meta. As primeiras motivações se relacionam com as necessidades fisiológicas como comer e dormir.

Estudiosos afirmam que uma forte necessidade a aprovação surge do desejo de superar um nível de auto-estima baixo, há ainda algumas necessidades que as pessoas têm de obter resultados para que seus trabalhos sejam feitos, que são: necessidades fundamentais a existência, como comida, água, necessidades de segurança, necessidade social, necessidade de estima e reputação, necessidade de autonomia, autocontrole e independência, necessidade de competência, realização e auto-realização.

Segundo Carvalho (2001, p. 43) “para identificar a extensão e importância da integração entre os funcionários de vários níveis hierárquicos que interagem na empresa, é preciso ter alguma noção de como a motivação atua no comportamento das pessoas em ambiente de trabalho”.

O indivíduo precisa ter desejos, razões, objetivos, querer alguma coisa que vá lhe dar satisfação. É importante também que a organização procure criar um acordo, de forma que as capacidades do trabalhador e as demandas do cargo estejam em equilíbrio para que os resultados possam ser compensadores tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

O querer muitas vezes, é precedido pela expectativa, causando tensão, o indivíduo para conseguir alguma coisa precisa em muitos casos empregar todas as suas forças, concentrar toda energia no que quer, no que faz, explorar sua capacidade acreditando que vai conseguir. Para isso, é preciso ter bem definido seu objetivo, pois se não tiver vontade, não se realiza pessoalmente, sendo preciso gostar muito do que faz. Dinheiro não é um motivador principal, na teoria de motivação e manutenção de Herzberg, afirmou-se que dinheiro era um fator de manutenção que evitava a perda de eficiência, mas não que fosse um fator motivador por si mesmo, resumindo, a falta de dinheiro poderia ser um desmotivador, porém mais dinheiro quando se ganha bem, não iria aumentar necessariamente a motivação. O amor pelo trabalho e não o dinheiro é que motiva, como a teoria de Maslow demonstra, para as pessoas que lutam para satisfazer as necessidades de nível mais baixo, o dinheiro é um motivador principal.

#### **5.4 PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE**

O papel do líder também não é fácil, ele deve agir como facilitador. Tem que conhecer cada pessoa da sua equipe, e cada uma de maneira diferente, com seus motivos internos.

O líder deve incentivar aqueles mais inseguros e apoiar os mais arrojados. Deve propiciar condições para momentos criativos, possibilitar a participação e o desenvolvimento, acompanhar o desempenho, dar feedback e principalmente criar elementos motivacionais, capazes de gerar a automotivação. O que reforça um comportamento adequado é o resultado positivo. E, se motivação gera resultado, resultado gera motivação.

Fazer com que as pessoas atuem nesse ciclo é o grande desafio da liderança. E isso requer aptidão, paciência e experiência. E, cabe as organizações proporcionar o ambiente favorável para que as pessoas possam exercitar suas automotivações. Lembrando que não são só as ações empresariais que tornam as pessoas felizes; são, principalmente, elas próprias.

#### **5.5 MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO**

As organizações são constituídas de pessoas, assim organizações são pessoas, que apresentam diferenças onde cada um tem sua própria personalidade, conhecimento, história, objetivos e motivações. O desempenho de cada pessoa está relacionada a sua aptidão e habilidade, mas o bom desempenho requer mais que isso, requer motivação, sendo esta um dos inúmeros fatores que contribui para o bom desempenho.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 171) "motivação pode ser conceituada como esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo".

Há muitas pesquisas sobre motivação, mas ainda não existem conclusões cientificamente comprovadas sobre o assunto, ficando difícil definir exatamente seu conceito, pois motivação humana é complexa, constante e infinita. Funcionários motivados são os procurados pelas empresas, mas são raras, as organizações que criam condições motivacionais para melhorar a qualidade de vida ou gerar interesse

e satisfação no trabalho, as empresas não sabem como motivá-los, já que motivação não é coletiva, porque o que motiva uma pessoa pode não motivar outra.

A relação entre motivação, capacidade e desempenho seria fácil se a produtividade fosse uma função somente da capacidade, pois a produção dos empregados iria variar diretamente com o aumento de sua capacidade, como os trabalhadores tem a liberdade de atuar eficaz ou não, assim é necessário motivação para aumentar produtividade. Os administradores podem motivar os empregados a melhorar o desempenho criando um clima positivo onde as pessoas possam sentir motivadas, oferecer estímulos para automotivação e motivação para a qualidade, através de atividades que prendem a atenção do participante e promovem mudanças positivas em seu comportamento. Desenvolver o senso de equipe como força extra, atingindo metas com melhores resultados tanto para as pessoas e a organização. Aprimorar habilidades técnicas e comportamentais para lidar com diferentes perfis psicológicos e estilos de pessoas nos diversos processos de mudança para a qualidade. Habilitar profissionais que coordenam pessoas e/ou atuam em projetos de qualidade a construírem equipes eficazes de trabalho, familiarizando-os com seu novo papel de agentes motivadores de pessoal para a qualidade total.

## **5.6 MOTIVANDO OUTRAS PESSOAS**

Assistentes, colegas de trabalho ou alguém no departamento administrativo, podem ajudar a conseguir realizar o trabalho rapidamente, facilmente e eficientemente, as pessoas trabalham em equipe e o trabalho se torna mais fácil e mais agradável.

Algumas maneiras que pode ser usada para motivar pessoas em qualquer nível segundo Nurenberg (2005, p. 15):

- 1) Dê as pessoas o crédito que elas merecem;
- 2) Antes de criticar os outros, observe seus próprios erros;
- 3) Seja um Sócrates Júnior;
- 4) Crie competição;
- 5) Esteja sempre preparado para mudanças;
- 6) Esteja sempre por perto;
- 7) Esteja automotivado.

Dê as pessoas o crédito que elas merecem. Quando uma pessoa é aplaudida por um trabalho bem feito, pense nas pessoas que podem compartilhar o

crédito. Ser específico nos elogios e agradecimento as outras pessoas, isso torna significativo e qualitativo.

Antes de criticar os outros, observe seus próprios erros. Observe os erros do passado e permita outras pessoas ver como aprendeu com eles. Assim, quando estiver corrigindo um colega, primeiro mencione um erro que cometeu e que lição aprendeu com ele. Quando se faz isto corretamente, a outra pessoa entenderá a mensagem mesmo antes de fazer a correção. O que está realmente fazendo aqui, é motivando com exemplo. Seja um instrutor ao invés de um policial.

Seja um Sócrates Júnior. Sócrates foi um dos maiores filósofos do mundo. Muitas de suas idéias ainda são aplicadas nos dias de hoje, depois de quase 2500 anos! O que ele fez? Ele nunca disse as pessoas que elas estavam erradas. Ao invés ele fazia perguntas a elas em que elas teriam que concordar. Quando consegue que outras pessoas digam "sim" e concorde estará motivando-os de uma maneira a beneficiar ambos.

Crie competição. Dar oportunidade as pessoas em se sobressair no trabalho que elas fazem para ajudar. Por exemplo, pedindo para ajudar em uma maneira melhor de resolver determinado problema. E quando o indivíduo aparecer com uma boa solução recompense-o.

Esteja sempre preparado para mudanças. A única coisa que é constante neste mundo é a mudança. O que motivará alguém amanhã pode ser bem diferente do que o motivou ontem. O que motiva uma criança, um sorvete ou um refrigerante por exemplo, torna-se diferente de um adulto, que é por exemplo, um carro ou uma casa. Quando se quer motivar alguém, tem que aprender que as pessoas sempre têm novas necessidades de motivação.

Esteja sempre por perto. Fique perto das pessoas que está ajudando motivar. Mesmo quando não necessita nada delas mantenha contato. Assim saberão, que está se importando com ela todo o tempo.

Esteja automotivado. Uma pessoa motivada com uma atitude positiva é uma força poderosa porque o entusiasmo é contagioso. Pessoas automotivadas espalham boa vontade e alegria para todos ao seu redor. Todos tem o potencial para despertar o melhor dentro das pessoas ao nosso redor. Nós temos a chave que pode abrir a porta para seu mais alto potencial, apenas motivando primeiramente nós mesmos e depois motivando outros a serem o melhor deles mesmo. O conhecimento da teoria da motivação permite os administradores ter uma visão

para criar um clima de motivação positiva. Dá lhes também a capacidade de manipular pessoas, mas não de forma ética, ter um bom caráter, é muito importante quando se lida com pessoas.

## 5.7 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

De acordo com Maximiano (2000, p. 347) "desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico". As organizações de hoje pensam em produzir e alcançar a qualidade, mas se esquecem ou até mesmo algumas vezes não sabem o que podem afetá-las. Quando a empresa não está produzindo o suficiente para atender a seus clientes é porque os funcionários não estão apresentando o desempenho esperado para a produção. E, não apresentar o desempenho esperado torna-se característica comum nas organizações.

Mas há organizações que não se preocupam em tomar qualquer medida frente a esse problema. Querem continuar produzindo em menor tempo e exigindo, cada vez mais, de seus colaboradores. Não há como produzir com mais rapidez e sem defeito, sem antes verificar a causa dos colaboradores não estarem desempenhando bem seu serviço.

É preciso, antes de exigir rapidez no trabalho executado, ver se os funcionários têm potencial e motivação para fazer o serviço. Na verdade, isto deve ser verificado na seleção, ou seja, antes da contratação do colaborador. Através de um profissional qualificado se realiza uma boa entrevista.

Com os recursos acima sendo realizados passo a passo, sem poupar tempo, e o custo gasto é verificado com precisão o potencial e a motivação do candidato. É de fundamental importância que os empresários não vejam os processos de seleção como um gasto e sim um investimento, pois assim será possível ver se o funcionário é adequado ao cargo e caso seja, mais tarde, não precisará demiti-lo. Dessa maneira, se economiza gasto futuro.

Também devem ser verificados os fatores do indivíduo, ou seja, se ele gosta do que faz, suas necessidades, expectativas, aspirações, sentimentos, momento da vida que está passando e se o mesmo está passando por problemas. Esses fatores do indivíduo devem ser verificados na seleção e depois que o funcionário foi contratado. As condições de trabalho que a empresa oferece também

devem ser verificadas. As empresas devem levar em conta as máquinas, as ferramentas, o ambiente, a segurança, a organização, a iluminação e a higiene. Não se deve também esquecer o comportamento do líder e as características da empresa. Agindo corretamente, o desempenho será sempre aliado á motivação e resultando em funcionários que toda organização busca.

## 5.8 PRINCIPAIS ESTUDOS MASLOW

As necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente manifestam numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se acham moderadamente satisfeitas pretende-se chegar aos impulsos motivacionais, como as seguintes teorias:

### 5.8.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow, psicólogo americano, por volta de 1954, apresentou uma teoria sobre motivação, segundo o qual as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância de influência. Essa hierarquia das necessidades foi visualizada em forma de pirâmide:

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato, 2002

### 5.8.2 *Necessidades Fisiológicas:*

Nível mais baixo de todas as necessidades, mas de vital importância para o homem, pois estão relacionadas à sobrevivência e preservação da espécie, exemplo: alimentação, abrigo, descanso, desejo sexual, etc.

### 5.8.3 *Necessidade de Segurança*

Esta surge quando a necessidade fisiológica está satisfeita, levando o homem a proteger-se de qualquer perigo e privação. Ex.: estabilidade no emprego, casa própria, plano de saúde, etc.

### 5.8.4 *Necessidade Social*

Surge quando as anteriores estiverem satisfeitas, está relacionada à vida social do indivíduo junto a outras pessoas, juntamente com a associação e participação. Ex.: necessidade de ser aceito, de participar, de ter amigos, convívio pessoal.

### 5.8.5 *Necessidade de Estima*

Está relacionada à maneira de como o indivíduo se vê e se avalia, o prestígio é uma das formas que esta necessidade adquire. Ex.: status, poder, admiração, estima, consideração, respeito, sendo esta presente na minoria.

### 5.8.6 *Necessidade de Auto-realização*

Surge quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços, é a necessidade mais elevada e se refere a realização do potencial máximo do indivíduo, dele se tornar sempre mais do que é. Ex.: auto-satisfação, crescimento, sucesso profissional. As necessidades mais altas vão surgindo à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, as transformações das necessidades ocorrem naturalmente, mas se o indivíduo não tiver vontade, motivação, ele pode nascer e morrer numa só necessidade.

## 5.9 **TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

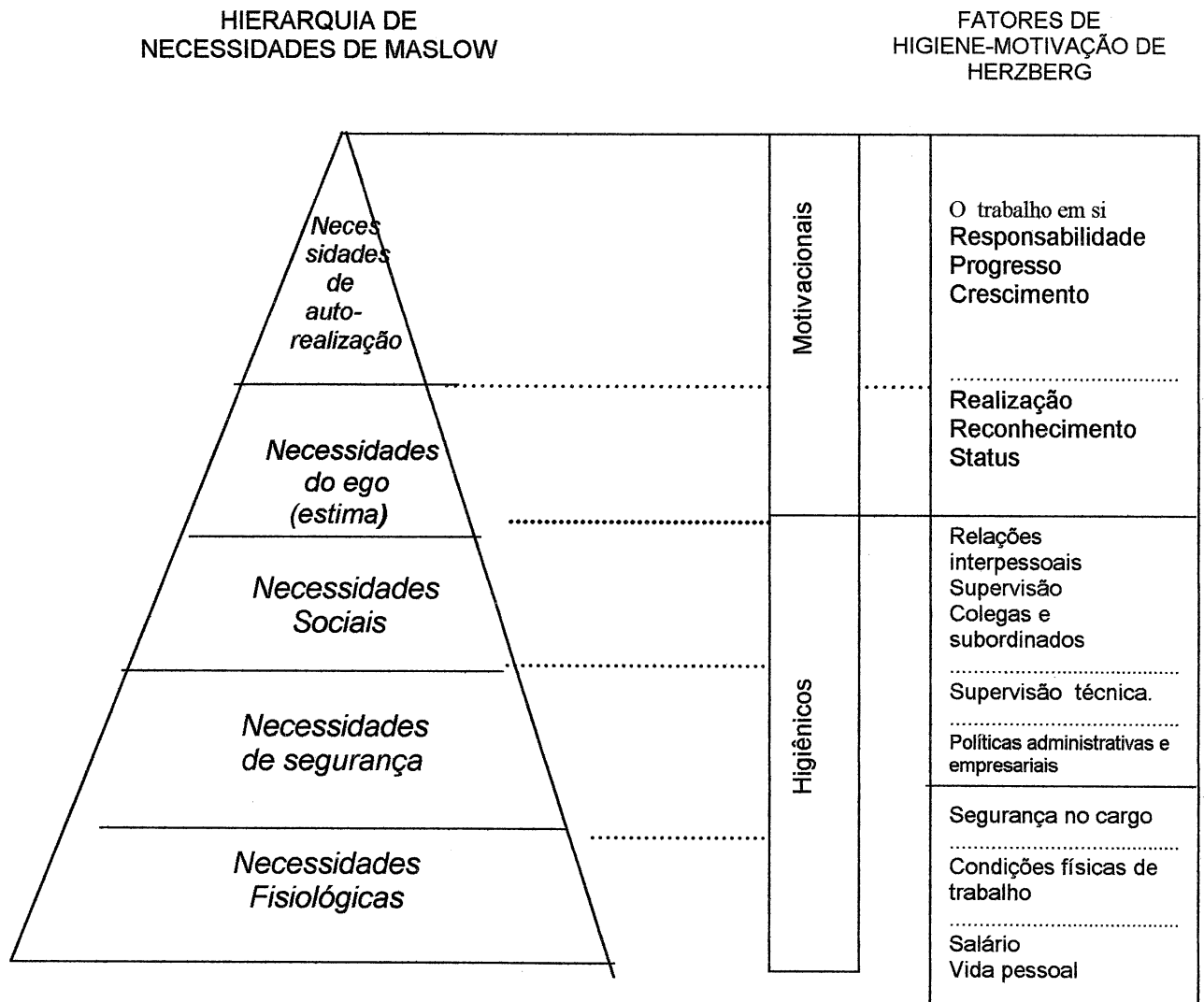
Frederick Herzberg, psicólogo americano e professor na Universidade de Utah nos anos 50 desenvolveram uma pesquisa com engenheiros e contadores que resultou no modelo de motivação que para ele depende de dois fatores:



- *Fator Higiênico ou Extrínseco*: são os que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas, mas que geralmente estão fora do seu controle, uma vez que é determinada pela empresa, são limitados na capacidade de influenciar o comportamento dos empregados, mas quando precários provocam total insatisfação. Refere-se ao salário, ambiente de trabalho, benefícios, normas, etc.
- *Fator Motivacional ou Intrínseco*: são os que estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas. Os indivíduos executam, portanto, sob o controle dos mesmos, pois estão relacionados ao que eles fazem. Quando há aumento de produtividade, o nível de excelência produz efeito duradouro de satisfação. Incluem: reconhecimento, responsabilidade, progresso profissional, o trabalho em si, promoção, ampliação, ou reconhecimento do cargo, manifestações por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. A teoria dos fatores afirma que:
  - Satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são só chamados "Fatores Motivadores" ;
  - A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados "Fatores Higiênicos."

As abordagens de Maslow e Herzberg (apud CHIAVENATO, 2002) apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano, apresentando também diferenças.

Figura 2: Hierarquia de necessidades de Maslow e Fatores de higiene-motivação de Herzberg



Fonte: CHAVIENATO, 2002

### 5.10 TEORIA X E TEORIA Y

Essa teoria foi desenvolvida por Douglas McGregor por volta de 1960, um dos mais famosos autores da administração, preocupou-se em comparar de dois estilos opostos de administrar, de um lado, um estilo baseado no tradicional excessivamente mecanicista e pragmática a que deu o nome de teoria X e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que denominou por teoria Y que representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização.

De um lado a Teoria X no estilo tradicional, do outro a Teoria Y estilo Moderno.

TEORIA X	TEORIA Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes;	• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
• As pessoas evitam o trabalho;	• Para o homem, o trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar e descansar;
• As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras;	• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas;	• As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas;
• As pessoas são ingênuas e sem criatividade;	• As pessoas são criativas e competentes;

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração de empresas, 1982.

Teoria X: As organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, punição, dinheiro ou elogios. Estes pressupostos correspondem à concepção mecanicista dos trabalhadores utilizada pela Escola Clássica e levam as organizações a colocar a ênfase na satisfação dos fatores higiênicos definidos por Frederick Herzberg.

Conforme essa teoria, reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados. Toda vez que um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo teoria X, o fato de ele impor autocraticamente ou impor suavemente, não faz diferença segundo McGregor (apud CHIAVENATO, 2002).

Ainda de acordo com a teoria, se fundamenta em uma série de pressuposições errôneas acerca do comportamento humano e apego a um estilo de administração aonde a fiscalização e o controle externo rígido, constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que

nela trabalham. Segundo essa teoria o único estímulo para o trabalho é somente pelo salário, se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai.

Teoria Y: É a moderna concepção de administração, essa teoria se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. Desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Parte-se da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes, consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, daí que é fundamental proporcionar-lhe condições para o seu desenvolvimento pessoal. Estes pressupostos constituem a base da chamada Administração Participativa.

Com isso na teoria X afirma que os indivíduos são intimamente sem motivação, pouco ambiciosos, sem criatividade que o trabalho é desagradável para a maioria deles, necessita ser supervisionado e fiscalizado de perto e que todo controle é pouco. Por outro lado, a Teoria Y expressa a certeza de que o trabalho pode ser agradável sempre que as condições sejam favoráveis, e que o indivíduo estimulado pode realizar seu próprio controle, tendo índice de criatividade alto, assim, realizam bom trabalho, tornando alvo de confiança.

## 6. METODOLOGIA

O projeto de pesquisa foi executado na FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, com o objetivo de questionar os colaboradores, suas opiniões sobre suas necessidades motivacionais; sendo caracterizada conforme o objetivo proposto de pesquisa descritiva, que segundo Gil (1994, p. 45), “tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relação entre variáveis”.

A pesquisa descritiva tomou como método de delineamento o levantamento, que de acordo com Gil (1991, p. 56),

são pesquisas que caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informação a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para depois mediante análise quantitativa obterem suas conclusões correspondentes aos dados .

A pesquisa de levantamento foi utilizada junto aos colaboradores da empresa, elementos da amostra do universo, entre os diversos setores de modo que foi possível requerer os dados necessários e os respectivos os resultados.

Procedimento tomado para realizar o estudo será a pesquisa aplicada em 50% do quadro de colaboradores. Segundo Andrade (1999, p.106),

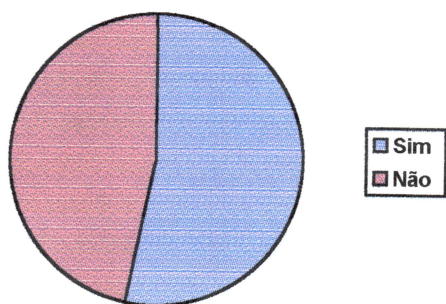
Pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Assim, foi possível proporcionar maiores informações, através de questionários fechados, visitando as áreas dos funcionários e se estiverem desmotivados isso é normal e surge com freqüências, sendo importante atacar o problema de frente. O projeto alcançou os seus objetivos através de: Análise dos fatores motivacionais através do questionário; Diagnosticou as causas da insatisfação dos colaboradores, nível de satisfação dos colaboradores em relação aos fatores motivacionais da organização; Sugestão dos colaboradores que privilegiem a perspectiva motivacional e depois da analisados se encaixem na organização.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Mediante a coleta de dados foi possível tabular os seguintes resultados que serão apresentados a seguir.

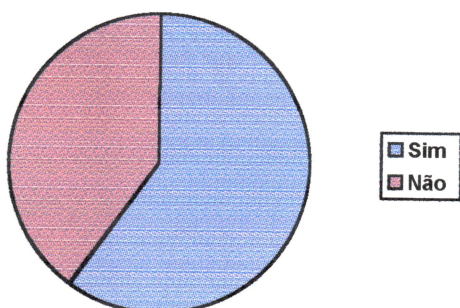
GRÁFICO 1: Valorizando a organização.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão, 54% dos entrevistados responderam que sim e 46% responderam que não. Percebe-se que os funcionários estão divididos, daí surge a necessidade da organização buscar valorizar e incentivar os mesmos.

GRÁFICO 2: Serviço prestado.

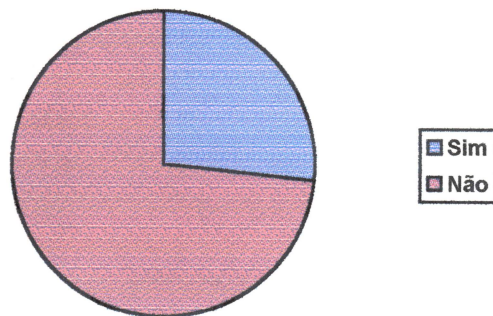


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão 60% dos entrevistados responderam que sim e 40% disseram que não. O reconhecimento de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg é um fator motivacional, referindo a necessidade de estima e de auto-realização. Poucos acham que a reconhecimento, nesta questão cabe aos chefes

elogiarem, observar o andamento do serviço, pois sentem falta de elogios, esse tipo de incentivo ajudaria muito.

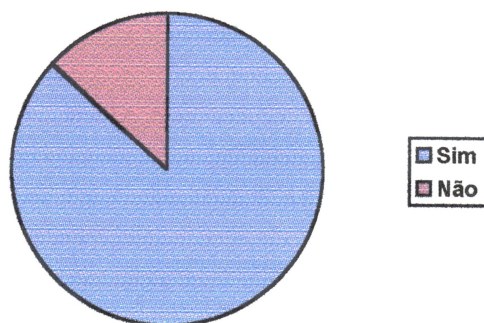
GRÁFICO 03: Desânimo no ambiente de trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão 27% responderam que sim e 73% disseram que não. A maioria não tem desânimo, que relacionado com os equipamentos que são suficientes, ajuda na realização do serviço, sentem-se satisfeitos por ter um serviço e conseguir realizar com sucesso todos os dias. Parte da teoria Y onde o trabalho é tão natural e as pessoas são criativas e competentes.

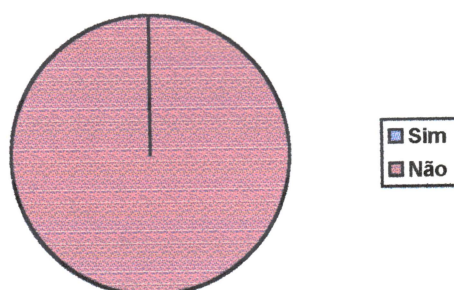
GRÁFICO 4: Relacionamento com os colegas.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Os entrevistados nesta questão responderam 87% sim e 13% responderam não. O nível de amizade é bom, evitando atritos e desentendimentos com os colegas.

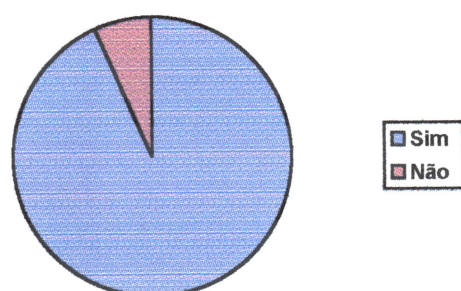
GRÁFICO 5: Contente com o seu salário.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão os entrevistados foram unânimes em responder 100% que não. De acordo com a teoria de Herzberg, dinheiro é um fator de manutenção e não um motivador, a falta de dinheiro pode ser um fator de desmotivação, porém aumentar o salário não iria aumentar necessariamente a motivação. Houve unanimidade nesta questão, nenhum funcionário está satisfeito com seu salário, poderia ser apresentado a eles um plano financeiro, gratificação, ou mesmo aumento.

GRÁFICO 6: Algum tipo de terapia.

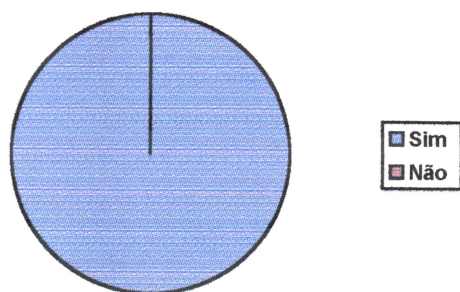


Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão 94% responderam sim e 6% responderam não. Ficou como sugestão da maioria que houvesse algum tipo de terapia, como música ambiente, programas de lazer, alongamento para não tornar o serviço tão estressante.



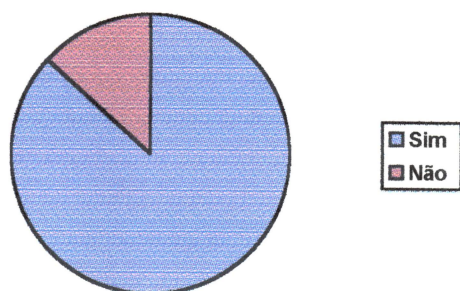
GRÁFICO 7: Gosta do que faz.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão também houve unanimidade de 100% sim. Está relacionada à teoria Y de McGregor, onde as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer, sendo até automotivadas. Todos gostam do que faz, e aliado ao reconhecimento do serviço prestado o que os motiva trabalhar.

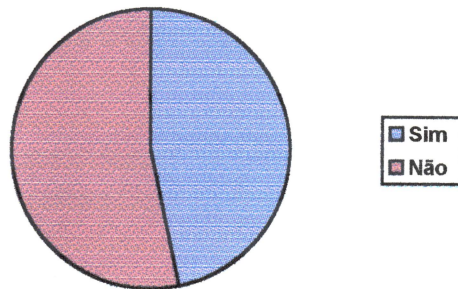
GRÁFICO 8: Relacionamento com chefia.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Aqui nesta questão 87% responderam que sim, e com certo receio ao responder, e 13% responderam que não. O relacionamento com a chefia é um fator higiênico analisado conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg, quando o resultado é bom conforme o da entrevista evita apenas a insatisfação, pois não conseguem elevar a satisfação. A maioria sente-se satisfeita com a chefia, cabe a eles incentivar seus funcionários, exigir a realização do serviço, sem ser rude, saber lidar com as pessoas é fundamental para o bom andamento da organização.

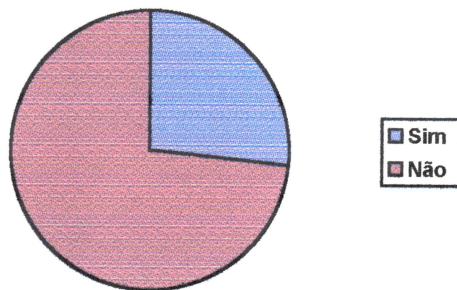
GRÁFICO 9: Questionário sobre motivação.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão 47% responderam que sim e 53% responderam não. Houve maioria negativa, por ter muitos colaboradores novatos, e para os outros que responderam sim, tem muito tempo que foi aplicado. Seria bom que a organização sempre aplicasse questionários a seus colaboradores para estar sempre analisando o nível motivacional.

GRÁFICO 10: Houve resultado.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão 27% dos entrevistados responderam sim e 73% responderam não. Para os que já responderam que foi aplicado questionário, acham que não houve resultado, significando que a empresa não importa com a necessidade de seus funcionários.

## 8. SUGESTÕES

De acordo com os dados analisados da pesquisa fica como sugestão:

- Incentivos;
- Elogios do líder;
- Reconhecer e valorizar o serviço prestado;
- Gratificação;
- Terapia no ambiente de trabalho como: música ambiente, alongamento, programas de lazer;
- Colocar em funcionamento um departamento de Recursos Humanos.

Sentem-se automotivados e a organização deve procurar manter:

- Não sentir desânimo no ambiente de trabalho;
- Manter bom nível de amizade;
- Gostar do que faz;
- Melhorar o relacionamento com a chefia.

## 9. CONCLUSÃO

Motivar é muito fácil e ao mesmo tempo se torna complicado em uma entidade de ensino de grande porte como a que foi pesquisada. Pois existem diversas classes de colaboradores com mentalidades diferentes, e sendo assim, a pesquisa ficou incompleta devido ao receio, de alguns dos entrevistados. Eles sentem medo e pressão psicológica ao responder.

Conclui-se que na entidade FACER, a questão do incentivo a motivação tem muito a ser feito e principalmente trabalhado, pois a questão de falta de motivação é quase geral em todos os setores. No que diz respeito à remuneração, os colaboradores entrevistados estão insatisfeitos, no relacionamento com a chefia, deixa a desejar, e disseram que falta diálogo, ser amigos uns dos outros, não ter discriminação por função de cargo, precisa ser revisto o lado humano, embora os entrevistados responderam que sim, querendo dizer não; na questão do lazer que ficou como sugestão, eles disseram que necessita ser criada alguma atividade e com urgência, pois o estresse está se tornando um vizinho muito perto de todos eles.

E o que mais merece ser destacado é que na FACER ainda não existe um Departamento de Recursos Humanos, e por ser uma entidade de Ensino Superior que se destaca em nossa região, ou melhor, no Estado e futuramente no Brasil, o setor de RH fica a título de sugestão para ser criado e colocado em funcionamento no ano de 2006.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de.; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de RH**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MEGGINSON, Leon C et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1977.

NURENBERG, Andréa. Artigo sobre motivação. Disponível em: [www.brasilminingsite.com.br](http://www.brasilminingsite.com.br). Acesso em 7 nov. 2005.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER, Willian B. Jr.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

*Revisado por*



## **ANEXOS**

## ANEXO I

### I. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O projeto foi realizado na FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, se localiza na Praça Mutum, nº 186, Centro, Rubiataba-Goiás, Fone/Fax (62) 325.1749, sob a direção de Zita Pires de Andrade. Mantida pela CESUR- Centro de Ensino Superior de Rubiataba que é a entidade responsável pela IES – Instituição de Ensino Superior, perante as autoridades públicas e comunidade em geral, além de estar incumbida de tomar as medidas necessárias ao bom funcionamento da FACER, respeitando os limites da lei e o regime da Faculdade.

Tem como principal objetivo promover a construção e a socialização do saber nas diversas áreas do conhecimento técnico e prático, visando à formação de cidadãos críticos e participativos, desenvolvendo as potencialidades dos jovens segundo as aptidões profissionais.

A FACER conta com Cursos de Graduação em: Administração de Agronegócios, Administração de Empresas, Administração de Gestão e Sistemas de Informação, Direito e Filosofia. E Pós-Graduação em Psicopedagogia, Docência Universitária e Agronegócios, abrangendo cidades vizinhas como: Itapuranga, Itapaci, Nova Glória, Ceres, entre muitas outras. Tendo em cada curso um coordenador, sendo este o elemento de articulação entre o corpo docente e discente d instituição, bem como faz a interlocução com a Direção Geral da Faculdade. A FACER conta com 70 colaboradores, sendo 30 o alvo da pesquisa que são colaboradores de apoio, administrativos, coordenação e técnicos.

#### **Membros do Cesur – Centro de Ensino Superior de Rubiataba**

Adão Moreira da Silva  
Aluizio Nogueira Barros  
Ariovaldo Vieira Pereira  
Clésio Alves de Paula  
Élio Resende de Sousa  
Fauster Balestra  
Gabriel Antônio de Sousa  
Gislei Benfica dos Santos  
Heloisa Helena Rocha  
Dom José Carlos de Oliveira  
Pe. Joaquim José Neto  
Marcos Aurélio Lucena de Santana  
Mirna Bafutto Costa  
Vito Iacovelo Filho  
Vanja Benfica dos Santos Martins  
Waldir da Costa Silva  
Walter Pereira da Silva  
Zita Pires de Andrade

#### **Membros do conselho administrativo**

Dom José Carlos de Oliveira  
Diretor-presidente

Vanja Benfica dos Santos Martins  
Diretora administrativa

Vito Iacovelo Filho  
Diretor financeiro

Élio Resende de Sousa  
Diretor de marketing e planejamento

**Conselheiros**

Aluízio Nogueira Barros  
Gabriel Antônio de Sousa  
Pe. Joaquim José Neto  
Walter Pereira da Silva  
Zita Pires de Andrade

**Da Faculdade**

Prof. MS. Zita Pires de Andrade  
Diretora

Prof. Rogério Vieira Jacinto  
Vice-diretor

Prof. Ms. Pe. Joaquim José Neto  
Secretário



## ANEXO II

### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA FACER

- 1) Sente-se valorizado pela organização?  
 Sim     Não
- 2) Há reconhecimento do serviço prestado?  
 Sim     Não
- 3) Sente-se desanimado no ambiente de trabalho?  
 Sim     Não
- 4) Há bom relacionamento entre os colegas?  
 Sim     Não
- 5) Está satisfeito com o salário?  
 Sim     Não
- 6) Gostaria que houvesse algum tipo de terapia, lazer para evitar o stress?  
 Sim     Não
- 7) Gosta do que faz?  
 Sim     Não
- 8) Há bom relacionamento com a chefia?  
 Sim     Não
- 9) Já foi aplicado algum questionário sobre motivação?  
 Sim     Não
- 10) Se sim, houve resultado?  
 Sim     Não