

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LUANNA LAURIVÂNIA SILVA RABELO

CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE  
CASO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA VALE VERDE DE  
ITAPACI.

30063  
saou

Tombo nº	10.035
Classif.:	
Ex.:	01
Origem:	d
Data:	13/05/2010

RUBIATABA- GO

2009

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**LUANNA LAURIVÂNIA SILVA RABELO**

**CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE  
CASO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA VALE VERDE DE  
ITAPACI.**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração sob a orientação do professor Francinaldo Soares de Paula.

RUBIATABA- GO

2009

# FOLHA DE APROVAÇÃO

LUANNA LAURIVANIA SILVA RABELO

## CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA VALE VERDE DE ITAPACI

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE  
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador \_\_\_\_\_

  
**FRANCINALDO SOARES DE PAULA**

Especialista em Educação  
Especialista em Gestão Empresarial

2º Examinador \_\_\_\_\_

  
**GILDA A. NASCIMENTO NUNES**

Especialista em Administração  
Especialista de Sistema de Informação e Educação

3º Examinador \_\_\_\_\_

  
**WILSON LUIZ DA SILVA**

Especialista em Docência Universitária  
Direito Civil e Processo Civil

RUBIATABA - GO

2009

## DEDICATÓRIA

*Em primeiro lugar dedico a Deus, pela proteção do dia-a-dia, pela sabedoria, por me guiar no caminho da realização deste sonho.*

*Dedico ao meu herói de sempre papai Dorly, à minha irmã, Dayane, à minha saudosa mãezinha Lucivânia e meu avozinho que partiram desta vida para com Jesus morar...*

*Em fim, a todos meus familiares, pelo apoio incondicional nas horas difíceis desta jornada acadêmica.*

*Aos meus amigos que comigo estão terminando essa jornada.*

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço a Deus por ter me ajudado nas horas de dificuldades sempre abrindo a minha mente para adquirir novos conhecimentos.*

*Agradeço a minha família pelo apoio e por entender as minhas faltas em muitos compromissos.*

*Agradeço também ao meu orientador professor Francinaldo pela ajuda no decorrer do trabalho.*

## RESUMO

Quando 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. O presente estudo caracterizado por uma pesquisa exploratória buscou analisar os fatores motivacionais mais importantes para o bom desenvolvimento dos funcionários do setor de Recursos Humanos, com estudo de caso e fazendo uso de questionários. A pesquisa foi realizada na Vale Verde da cidade de Itapaci, onde se procurou analisar o grau de motivação existente junto a seus colaboradores diretos e mediante a tabulação dos resultados que foram demonstrados em gráficos foi feita algumas sugestões para a organização e, entretanto fica claro que, o conhecimento da teoria da motivação ajuda a dar aos gestores a visão para criar um clima de motivação positiva. A empresa conta com um pessoal com as mais variadas culturas e cada qual com sua personalidade, desta forma, há uma compreensão diversificada dos fatos e que satisfaz a um, pode não ter a mesma satisfação a outro indivíduo. O sucesso da empresa terá êxito se conseguir que seus colaboradores estejam voltados aos objetivos da mesma buscando alcançá-los e estarem acima de tudo satisfeitos.

**Palavras-chave:** fatores-motivacionais, comportamento, Gestão de RH.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	23
Figura 2: Hierarquia de necessidades de Maslow e Fatores de higiene-motivação de Herzberg.....	25
Figura 3: Teoria de X e Teoria de Y.....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Faixa Etária.....	32
Gráfico 02: Renda Mensal.....	33
Gráfico 03: Motivos de trabalho.....	34
Gráfico 04: Motivação para os funcionários.....	35
Gráfico 05: Fatores desmotivadores na empresa. ....	35
Gráfico 06: Preocupação da Empresa com o fator motivacional.....	36
Gráfico 07: Em relação à empresa.....	37
Gráfico 08: Fatores importantes.....	37
Gráfico 09: Importância do Feedback.....	38



# SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE INLUSTRAÇÕES

LISTA DE GRÁFICOS

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. PROBLEMÁTICA.....	11
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. Geral.....	12
3.2. Específicos.....	12
4. JUSTIFICATIVA.....	13
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
5.1. As Pessoas.....	14
5.2. Motivação.....	17
5.3. A Motivação no Âmbito das Organizações.....	18
5.4. O que Motiva os Colaboradores.....	19
5.5. Motivando a Equipe de Trabalho.....	20
5.6. O Papel da Liderança na Motivação.....	21
5.7. Principais Estudos de Maslow.....	22
5.8. Teoria dos dois Fatores de Herzberg.....	24
5.9. Teoria X e Teoria Y.....	27
6. METODOLOGIA.....	29
6.1. Tipo de Pesquisa.....	29
6.2. Técnica da Pesquisa.....	29
6.3. Método de Pesquisa.....	29
6.4. Coleta de Dados.....	30
6.5. Análise dos Dados .....	30
7. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
8. CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES.....	39
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	43
APÊNDICES B – DADOS DO ALUNO	
APÊNDICE C – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas enfrentam um grande desafio que é manter seus funcionários motivados, não é uma tarefa muito fácil, porém cabe aos administradores buscar e despertar a motivação em seus colaboradores. A motivação é uma tarefa bastante difícil, pois exige amplo conhecimento dos administradores, como de comportamento, estilo de vida e aspirações dos colaboradores, não há dúvida que um dos principais desafios nas organizações do futuro é promover maior desempenho dos colaboradores e sua satisfação no trabalho. O comportamento motivado é caracterizado pela energia nele contida e esta sempre dirigindo para alcance de uma meta ou realização de um objetivo.

A compreensão do comportamento humano é relevante para a empresa que deseja manter funcionários motivados. Colaboradores motivados pode ser o elo principal para ocorrer grande êxito nas atividades empresariais, mais para isso, as empresas terão que despertar e buscar em seus funcionários a motivação. Nas empresas podemos encontrar com indivíduos desmotivados e isto não é interessante, pois funcionário motivado produz mais e com melhor qualidade.

Sabendo-se que o dinheiro é apenas um mero fator motivacional, o mais importante que o pagamento no final do mês é a satisfação que os colaboradores levam para casa a cada dia, ao realizar as funções atribuídas e que o reconhecimento seja a recompensa.

No entanto, com a afirmação de que os fatores motivacionais se baseiam na satisfação dos colaboradores, a organização precisa manter e incrementar a motivação procurando maximizar seus mais importantes recursos: as pessoas.

As necessidades humanas são divididas conforme a teoria de Maslow em necessidades fisiológicas de: segurança, social, estima e auto-realização que corresponde para as pessoas, salário, segurança, reconhecimento, crescimento, profissional, assim pode-se compreender porque os indivíduos utilizam a motivação como ferramenta dentro das organizações, buscando fazer com que as pessoas se sintam capacitadas e motivadas para desempenharem bem suas funções.

Com base neste tema, o objetivo foi pesquisar o clima organizacional no setor de Recursos Humanos e analisar as causas de satisfação e insatisfação dos colaboradores da usina Vale Verde de Itapaci.

## 2. PROBLEMÁTICA

O fator motivação é importante para qualquer organização e seus colaboradores. Entretanto o baixo nível de motivação torna-se um problema para ambos. Com a falta de motivação, as pessoas não executam suas tarefas com eficiência e não se empenha o suficiente na conquista dos objetivos. Voltado a Vale Verde de Itapaci nota-se grande desmotivação de seus colaboradores. E sabemos que a motivação faz com que as atividades desenvolvidas sejam mais satisfatórias tanto para a empresa como quem a realiza.

Fundamentando-se nestes fatos, o propósito da pesquisa foi realizar um estudo no setor de Recursos Humanos na empresa Vale Verde da cidade de Itapaci para avaliação do nível motivacional dos colaboradores, visto tal importância no setor de Recursos Humanos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Geral**

- ✓ Analisar os fatores geradores de insatisfação e satisfação entre os funcionários do setor de Recursos Humanos.

#### **3.2 Específicos**

- ✓ Identificar o perfil dos funcionários do setor de Recursos Humanos;
- ✓ Diagnosticar as causas de satisfação e insatisfação dos colaboradores;
- ✓ Sugerir ações que podem ser aplicados aos seus colaboradores de forma a motivá-los.

#### 4. JUSTIFICATIVA

As organizações dependem das pessoas para executarem suas atividades e alcançar seus objetivos, ter sucesso e continuidade. E segundo Megginson, Mosley e Peter Jr. (1998, p.349) “a motivação é a melhor fonte potencial de maior produtividade. Assim, as capacidades dos empregados serão usadas com mais eficácia, o que por sua vez deve levar a uma melhor satisfação no trabalho, assim como a maior produtividade”.

Na vida pessoal e profissional o ser humano necessita de algum tipo de motivação, ela é essencial, pois nos impulsionam a realizarmos nossas tarefas mais satisfeitos e auto-realizados.

O tratamento é pessoal e individualizado, assim o indivíduo passa a sentir prazer e gosto pelas atividades. Se a empresa procura motivá-los terá como consequência maior qualidade nos serviços que são prestados aos consumidores, assim sendo, as organizações serão bastante beneficiadas, pois terão excelentes qualidades nas atividades desenvolvidas garantindo o sucesso da empresa e auto realização dos colaboradores.

O maior beneficiado foram os colaboradores que buscam cada dia mais a realização no seu trabalho e teve como reflexo sua importância para a organização e principalmente na execução de seu trabalho, que atingiu diretamente na qualidade de seus serviços.

Motivar não é uma das tarefas mais fáceis, pois conta com pessoas que possuem personalidade própria e diferenciada. É necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação aos colaboradores e estimulá-los a contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. A motivação é o caminho para o sucesso da organização que almeja lucratividade e sucesso no mercado altamente competitivo.

A organização que almeja êxito precisa assimilar a importância de ter um pessoal motivado e sendo este estudo voltado a Vale Verde de Itapaci, a fim de buscar maior compreensão dos fatores motivacionais objetivando maior qualidade nos serviços realizados e a satisfação de seus funcionários.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 AS PESSOAS

Pode-se dizer que os seres humanos vivem grande parte de sua vida em grupos. Interação como membro de família, moradores de vizinhança, líderes de comunidades estão sempre constantes uns com os outros.

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira. Estes métodos originados na Escola Clássica da administração transformaram os operários em “máquinas” que produziam segundo um índice padrão de produção que estava sempre acima da capacidade de produção de um operário normal.

As organizações parecem estar dispostas a responder aos desafios que lhes são propostos pelo ambiente em mudança. O homem de RH se constitui, nessa circunstância, um importantíssimo elo entre as necessidades das pessoas e os objetivos almejados pela sua organização. Cabe a ele, em tal circunstância, prover recursos a um e a outro para que possam desenvolver um trabalho conjunto capaz de satisfazer a ambos. (BERGAMINI, 1987, p. 21)

Segundo Bergamini (1987), as organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. Surge um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam de eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana. Com isso, muitas teorias têm surgido tentando achar o melhor caminho acerca de recursos humanos, ou recurso de pessoas, dentro das organizações.

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.

Para Chiavenato (1994), se valorizar o ser humano dentro das organizações, haverá um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas, para alcançar objetivos organizacionais para uma visão de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais.

Sendo assim, pode-se dizer que as pessoas sendo vistas como pessoas, se sente mais “gente” deixando a idéia de descartável para uma idéia de valor humano, de importância. O tratamento é pessoal e individualizado, elevando com isso o moral dentro das equipes de trabalho e o gosto pelas atividades.

*Assim, as pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização como, tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidade e conhecimento), como as organizações são compostas por pessoas, o estudo das pessoas é fundamental (CHIAVENATO, 1994, p.87).*

### **5.1.1 Fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações**

Quando as pessoas que se sentem satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas. Envolve-se mais na solução de problemas, aproveitando oportunidades e enfrentando desafios e possui maior facilidade de trabalhar em equipe.

*Juntamente com uma liderança bem exercida, o trabalho em equipe possui um papel de importância na motivação. Se você tiver de comandar um time de sucesso, é preciso estar apto a identificar suas características particulares, reconhecer os componentes como indivíduos, com seus próprios direitos, bem como partes do grupo. Saiba também empregar diversas táticas, de forma que todos trabalhem em conjunto, buscando o êxito. (MAITLAND, 2002, p.23).*

Os trabalhadores têm que pensar que devem ter maior controle sobre suas funções e seu aprendizado deve ser contínuo, e na organização deve haver sempre incentivos para estas pessoas. Griffin (1996) argumenta que é necessário ter planos de incentivos dentro da organização e estes dependem de vários fatores além do dinheiro.

*Para motivar seus empregados é preciso que você lhes passe pessoalmente mensagens inspiradoras e seja coerente ao fazer isso. E você deve usar qualquer outro recurso que ajude a desenvolver neles uma atitude positiva; alguns desses recursos são programas*

destinados a ajudá-los a melhorar sua educação, programas livres de férias e folgas, bonificação em função de desempenho, festas e jantares que são apreciados por sua natureza socializante. (GRIFFIN, 1996, p. 105).

### 5.1.2 A Importância da Comunicação para as Pessoas

Para Megginson (et. al., 1998), por ser um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional, a comunicação tem como objetivo o entendimento, ficar claro, estar certo, bem informado a cerca de um assunto qualquer transmitido por alguém, de pessoa para pessoa.

Fica claro que a comunicação acontece quando uma informação é transmitida a uma pessoa, sendo também compartilhada por essa pessoa. Para que exista comunicação é necessário que o destinatário receba e entenda a comunicação.

A comunicação na administração não era importante até fins da década de 40. Com o aparecimento da abordagem behaviorista as organizações começaram a se preocupar mais com as pessoas, a comunicação se tornou um dos aspectos de maior interesse da administração. Os autores definem assim comunicação: É o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação (MEGGINSON, et. al., 1998, p. 320).

Para Megginson (et. al., 1998), no sistema de comunicação, a fonte fornece mensagens, o transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las, o canal leva a mensagem para o local, o receptor decodifica a mensagem e transforma numa forma compreensível ao destino. A comunicação interpessoal é um processo interativo, transacional, no qual as pessoas constroem o significado do que está acontecendo no mundo que as cerca, possui quatro funções básicas: Controle: para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade. Informação: é a base para as tomadas de decisões e execução de ordens e instruções. Motivação: para influenciar, integrar as pessoas nos objetivos e metas. Emoção: Para expressar os sentimentos e emoções.

O mesmo autor complementa ainda que a comunicação é a base para todas as atividades empresariais, pois os gerentes passam grande parte de seu tempo se comunicando com seus subordinados. Nas organizações a comunicação é um processo de fundamental importância, requer altos níveis de transmissão e recepção, tornando-se importante para que uma organização seja administrada de maneira eficaz e eficiente. Não pode ser uma “via de mão única”, deve ser estruturada para dar segurança nas tomadas de decisões que afetam a



organização no seu todo.

Conclui-se que na comunicação dentro das organizações, deve-se tomar o cuidado para evitar falhas de interpretação da mensagem, usando linguagem apropriada e direta. As informações devem ser claras e completas e sempre que possível face a face, colocando-se na posição da outra pessoa num esforço para entendê-la. Isso traz aos funcionários segurança.

Quando a comunicação é eficaz, tende a estimular melhor desempenho e mais satisfação no trabalho. Porém, a comunicação eficaz não pode ser deixada ao acaso, pois é um problema que afeta todas as organizações e administradores. (MEGGINSON, et. al., 1998, p. 319).

## 5.2 MOTIVAÇÃO

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuir o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados.

Para Megginson (et. al., 1998), ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, muitas empresas passaram por um processo de reengenharia, cujo efeito colateral foi uma desmotivação da sua força de trabalho, principalmente de seus executivos. Trazer de volta a motivação nestas pessoas é um desafio, pois as pessoas são diferentes entre si, e o que as motiva nem sempre são as mesmas coisas, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com qualidade para os melhores resultados das suas empresas.

De acordo com Megginson (et al., 1998, p. 346) “a motivação 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”.

Podemos observar que a motivação é de grande valor para ser humano, pois proporciona desenvolvimento, crescimento e realização através dos quais podemos compreender o comportamento dos indivíduos.

A motivação pelo fato de fazer parte internamente de cada indivíduo esta sujeita a condições capazes de provocar mudanças originadas externamente de cada pessoa, ou pelas suas atividades realizadas na organização (CHIAVENATO, 1994, p. 166).

Para Chiavenato (1994), compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. Os fatores de higiene não estimulam a motivação, mas se tornam causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem melhor, porém deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Mas, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas. Se os fatores de higiene forem satisfatórios, sugere o autor que cinco fatores-chave podem motivar a equipe: Trabalhos interessantes ou que apresentem desafio; Responsabilidade pelas tarefas e deveres; Sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena; Reconhecimento pelo trabalho realizado; A possibilidade de desenvolvimento pessoal.

A integração entre organização e colaboradores torna-se eficaz, saudável, satisfatória, perante as mudanças que tendem a elevar-se provocando resultados drásticos àqueles que não estão preparados. A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição.

### **5.3 A MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES**

Sabe-se que a motivação é algo existente em cada pessoa envolvendo bem-estar, realização, reconhecimento profissional, auto-estima. Colaboradores motivados produzem mais e melhor. E para garantir a excelência organizacional é necessário que haja sintonia entre organização e colaboradores a fim de que ambos caminhem em uma mesma direção.

A motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas. A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham.

Segundo a psicóloga 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 ela, 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. Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber por que as pessoas se comportam da maneira que o fazem em seu ambiente de trabalho.

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1997, p. 26).

#### **5.4 O QUE MOTIVA OS COLABORADORES**

Para Chiavenato (2002), a motivação é variável, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar outra, entretanto deve ser estudada individualmente, principalmente pelas organizações, até porque estas são constituídas de pessoas, as quais ajudam atingir seus objetivos e querem seu reconhecimento profissional. Quanto maior os incentivos motivacionais melhores são os resultados. No entanto, é essencial para o sucesso profissional e funcionamento organizacional, que deve ser reforçado sempre.

Dentro de cada indivíduo existem 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. (CHIAVENATO, 2002, p. 171)

De acordo com o autor ele afirma que há uma forte necessidade que 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. 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.

## 5.5 MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO

Para Chiavenato (2002), 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 relacionado à sua aptidão e habilidade, mas o bom desempenho requer mais que isso requer motivação, sendo este 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 exercida pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

Pode-se dizer que 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.

Para Chiavenato (2002) 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.

O mesmo autor deixa claro que 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 construir equipes eficazes de trabalho, familiarizando-os com seu novo papel de agentes motivadores de pessoal para a qualidade total.

## 5.6 MOTIVOS QUE LEVAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A motivação do ser humano tem muitos caminhos que podem fazer com que haja a motivação. Isto é uma tarefa complexa e quase sem fim, porque elas podem decorrer do comportamento observado. Cada indivíduo tem um sistema de compreensão da satisfação no trabalho.

Segundo Greenfeld (apud MUNICUCCI, 1995, p. 228) que realizou um estudo com supervisores sobre as características motivacionais e classificou na seguinte ordem:

- a) Maior oportunidade de Progresso;
- b) Melhor oportunidade de instrução e de auto-aperfeiçoamento;
- c) Maior oportunidade para ver os resultados concretos do seu trabalho;
- d) Aumento de responsabilidade pessoal;
- e) Maior oportunidade para agir independentemente;
- f) Maior oportunidade para liderar e desenvolver os subordinados;
- g) Maior segurança no trabalho;
- h) Maior oportunidade para uma íntima ligação com a alta administração;
- i) Maiores salários;
- j) Maior prestígio dentro da companhia;
- k) Contato mais íntimo e freqüente com os subordinados.

## 5.7 O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO

Para Griffin (1996), 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 desempenho, dar feedback e principalmente criar elementos motivacionais, capazes de gerar a auto-motivação. O que reforça um comportamento adequado é o resultado positivo. E, se motivação gera resultado, resultado gera motivação.

O papel da liderança e da gerência na motivação da força de trabalho nas organizações modernas é bastante significativo. Motivo que tem levado o assunto a ser pesquisado desde os idos de 1930 e a publicação de uma vasta literatura sobre o assunto. Um bom líder adquire força e sucesso com empregados altamente motivados que se interessam tanto por seu bem-estar e sucesso como também da organização. (GRIFFIN, 1996, p. 101)

A liderança é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas empresas em toda sua estrutura. É essencial em todas as funções da administração. Onde há

peçoas, é necessária a liderança e para liderar é preciso conhecer a natureza humana para saber conduzir as peçoas.

Para Griffin (1996, p. 102), “Um bom líder ouve todas as idéias e separa as boas das más. Ouvir não significa transferir o processo de tomada de decisão para os empregados, mas interessar-se por suas idéias e respeitar suas opiniões”.

Os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum. São disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as peçoas e lidera seu pessoal sem nenhuma pressão. É leais a equipe e demonstra confiança nas peçoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

## **5.8 PRINCIPAIS ESTUDOS DE MASLOW**

As necessidades humanas possuem diferentes forças, que geralmente manifestam numa certa prioridade. A hierarquia de Maslow se volta à preocupação com as fontes de motivação em um sentido da vida em geral. Segundo Maslow (apud CHIAVENATO 2000, p. 83-85), as necessidades estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na medida em que as necessidades primárias se encontram moderadamente satisfeitas pretende-se chegar aos impulsos motivacionais, como nas teorias abaixo:

### **5.8.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

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

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 influência. Essa hierarquia das necessidades foi visualizada em forma de pirâmide:



Figura 01: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato, 2002.

As Necessidades Fisiológicas são as necessidades mais básicas, mais físicas (água, comida, ar, sexo, etc.). Quando não temos estas necessidades satisfeitas ficamos mal, com desconforto, irritação, medo, doentes. Estes sentimentos e emoções nos conduzem à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para estabelecer o nosso equilíbrio interno. Uma vez satisfeitas estas necessidades nós abandonamos estas preocupações e passamos a nos preocupar com outras coisas. Conhecidas também como biológicas ou básicas exigem uma justificação cíclica e incessante a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. As necessidades biológicas orientam a vida humana desde o período de nascimento.

Necessidade de Segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. Cria na pessoa o desejo da busca da estabilidade, de proteção de qualquer perigo, no mundo conturbado em que vivemos procuramos fugir dos perigos, buscamos por abrigo, segurança, proteção e continuidade. A permanência do empregado na empresa depende em muito das decisões administrativas, sejam elas arbitrárias ou incoerentes. Sua segurança provém da decisão favorável ou discriminação da empresa. Se as decisões refletem discriminação, ou favoritismos, alguma política administrativa imprevisível, possam se tornar poderosas ativadoras de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa. A busca da religião, de

uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia.

Na Necessidade Social, o ser humano precisa amar e pertencer. O ser humano tem a necessidade de ser amado, querido por outros, de ser aceito por outros. Nós queremos nos sentir necessário a outras pessoas ou grupos de pessoas. Esse agrupamento de pessoas pode ser a antiga tribo, ou a tribo (grupo) atual, no seu local de trabalho, na sua igreja, na sua família, no seu clube ou na sua torcida. Todos estes agrupamentos fazem com que tenhamos a sensação de pertencer a um grupo, ou a uma "tribo". Política, religião e torcida são as tribos modernas.

Na Necessidade de Estima, o ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Abrangem a autoconfiança, a auto-apreciação, de status, a necessidade de aprovação social e conhecimento, de prestígio e de consideração. Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hétero-estima. A auto-estima é derivada da competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a hétero-estima são o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.

Na Necessidade de Auto-realização, são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente desenvolver. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

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

Herzberg, psicólogo americano e professor da Universidade de Utah nos anos 50 desenvolveram uma pesquisa com engenheiros e contadores que resultou no modelo de motivação. Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para Herzberg a motivação para trabalhar depende de dois fatores: Higiênico e Extrínseco, Motivacional e Intrínseco.



HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

FATORES DE HIGIENE-MOTIVAÇÃO DE HERZBERG

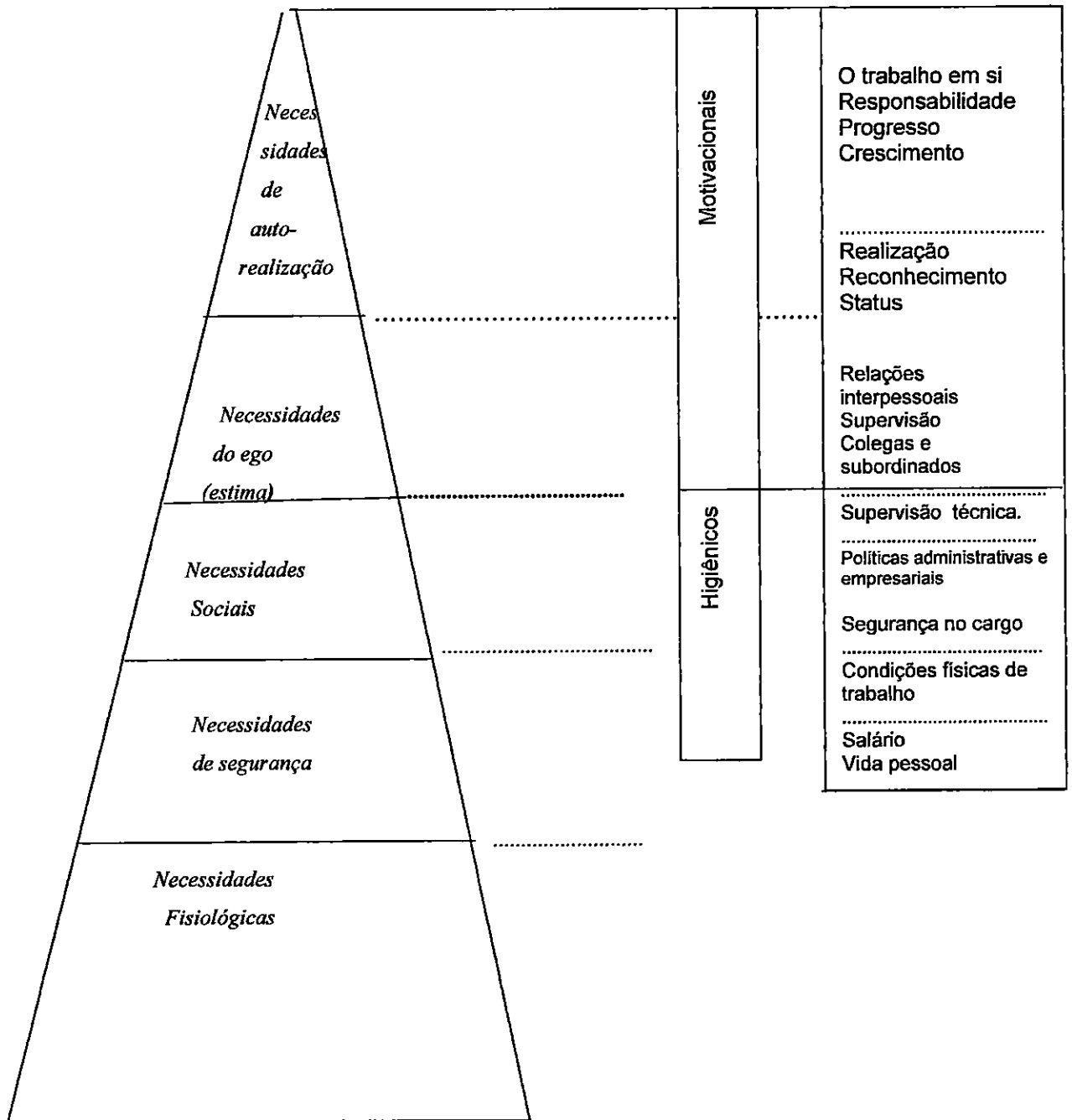


Figura 02: Hierarquia de necessidades de Maslow e Fatores de higiene-motivação de Herzberg.

Fonte: Chiavenato, 2002.

Como cita Herzberg (1996, apud CHIAVENATO, 2000, p.87), as motivações das pessoas dependem de dois fatores: fatores Higiênicos e fatores motivacionais:

### **5.9.1 Fatores Higiênicos**

Estes fatores são aqueles que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constitui os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. Herzberg, contudo, consideram esses fatores higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Este escolheu a expressão “higiene” exatamente para refletir o seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

### **5.9.2 Fatores Motivacionais**

Estes fatores são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Em suma, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que: a satisfação no cargo é a função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados Fatores Motivacionais; a satisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados Fatores Higiênicos.

Herzberg (1996 apud CHIAVENATO, 2000) volta-se às fontes de motivação que parecem estar relacionada ao trabalho. Acredita-se que o enriquecimento das tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como aumento da motivação de produtividade, redução de faltas e redução de rotatividade de pessoal.

## 5.10. TEORIA X E TEORIA Y

Essa teoria foi desenvolvida por McGregor (apud CHIAVENATO, 2002), por volta de 1960, um dos mais famosos autores da administração, preocupou-se em comparar 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 desfavoráveis que são feitas aos trabalhadores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização. Na figura abaixo identificamos de um lado a Teoria X no estilo tradicional, do outro a Teoria Y estilo Moderno, segundo McGregor (1971 apud CHIAVENATO 1999, p.146).

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;

Figura 03: Teoria de X e Teoria de Y.

Fonte: Chiavenato, 1982.

Na 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. (apud CHIAVENATO, 2002).

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.

Na 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. (McGregor, apud CHIAVENATO, 2002).

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 à 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 usina de álcool, Vale Verde da cidade de Itapaci, com o objetivo de questionar aos seus colaboradores, suas opiniões sobre suas necessidades motivacionais.

A metodologia utilizada para elaboração do projeto iniciou com o levantamento de leituras através de fontes primárias e secundárias e prosseguiu metodologicamente através da pesquisa exploratória, com estudo de caso, coleta de dados e análise dos dados.

### **6.1 TIPOS DE PESQUISA**

Foi realizada a pesquisa exploratória, procurando identificar as maiores deficiências da empresa para sanar as mesmas. Através de dinâmicas e organização informal com os funcionários.

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. (ANDRADE, 1999, p. 106),

### **6.2 MÉTODOS DA PESQUISA**

Para a pesquisa exploratória, que possibilitou maiores conhecimentos da realidade dos funcionários, bem como definir os problemas causadores da insatisfação em relação à empresa e especificamente o setor aqui estudado. Também contribuiu relevantemente para possíveis sugestões que possibilitarão melhorias no setor e foi utilizado o estudo de caso e que de acordo com Gil (1994):

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante o outro delineamento considerado”. (GIL, 1994, p. 78)

### **6.3 PROCEDIMENTOS E ESTRÁTEGIAS**

O procedimento tomado para realizar o estudo foi através da pesquisa quantitativa, pois são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados (questionário) aplicada no quadro de colaboradores no setor de Recursos Humanos. Segundo Staw (apud ROESCH, 2007):

A pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações. A idéia é testar se vale a pena introduzir tal sistema ou programa; se o momento é oportuno; se as pessoas vão ter condições de operá-lo e, evidentemente, se o sistema produz bons resultados (p. 131).

Pesquisa quantitativa buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão “quanto?”. Os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados a partir de médias e porcentuais das respostas obtidas (SÁMARA; BARROS, 2002, p. 30-31).

#### 6.4 COLETAS DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de um questionário, expondo perguntas fechadas ou dicotômicas, perguntas de múltiplas escolhas (anexo). Sendo elas, na sua maioria de caráter objetiva e subjetiva. As perguntas abertas são aquelas que levam o informante a responder livremente com frases ou orações, as perguntas fechadas são questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas.

Como citam Lakatos e Marconi (1991, p. 204),

Perguntas fechadas ou dicotômicas são limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas que o entrevistado escolhe sua resposta entre duas opções, perguntas de múltiplas escolhas são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo varias facetas do mesmo assunto.

Que segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201), “A coleta de dados é um instrumento de coleta de dados, constituindo por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Segundo Roesch (2007):

O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisa de grande escala. O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. (p. 142)

Os dados foram coletados abrangendo 09 (nove) funcionários do setor de Recursos Humanos sendo, o projeto foi executado na usina Vale Verde de Itapaci, falando sobre o objetivo e o desenvolvimento do mesmo.

Como mencionam Lakatos e Marconi (1991, p. 165), “A coleta de dados exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior”.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 7.1 Faixa etária

A idade das pessoas que trabalham no setor de Recursos Humanos é relativamente diversificada. É composta por 09 (nove) funcionários sendo, onde 57% (cinquenta e sete por cento) dos funcionários têm em média 21 a 25 anos, apontando assim um grupo forte de funcionários. Encontramos também 26% (vinte e seis por cento), tendo idade entre 25 a 30 anos. 17% (dezessete por cento) estão entre 31 e 40 anos. Sendo assim, a empresa conta no setor de Gestão de Pessoas com pessoas que não possuem idade muito avançada, mas ela leva em consideração a experiência do funcionário.

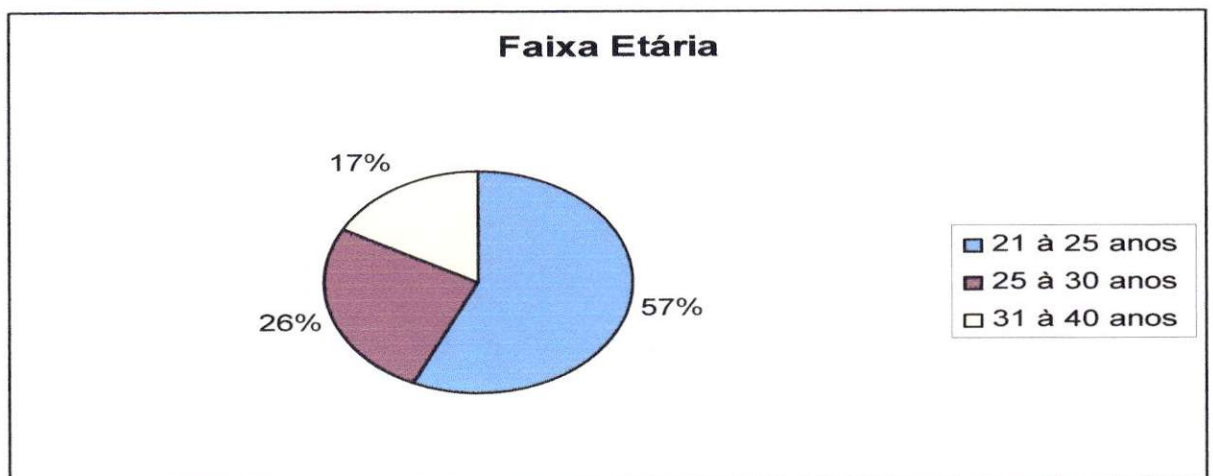


Gráfico 01: Faixa Etária

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

#### 7.1.2 Renda dos funcionários

A média salarial dos funcionários é constante, pois há uma pequena diferença de valores relacionados às funções, porém todos os funcionários recebem praticamente o mesmo valor com pequena variação no seu prêmio de produção. Como afirmam Koontz, O' Donnell e Weihrich (1988), "as pessoas avaliam comumente sua remuneração à de seus colegas. O que torna um fator de higiene ou manutenção e não uma fonte de motivação". Para Chiavenato (2002), os fatores higiênicos são aqueles que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o



salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc.

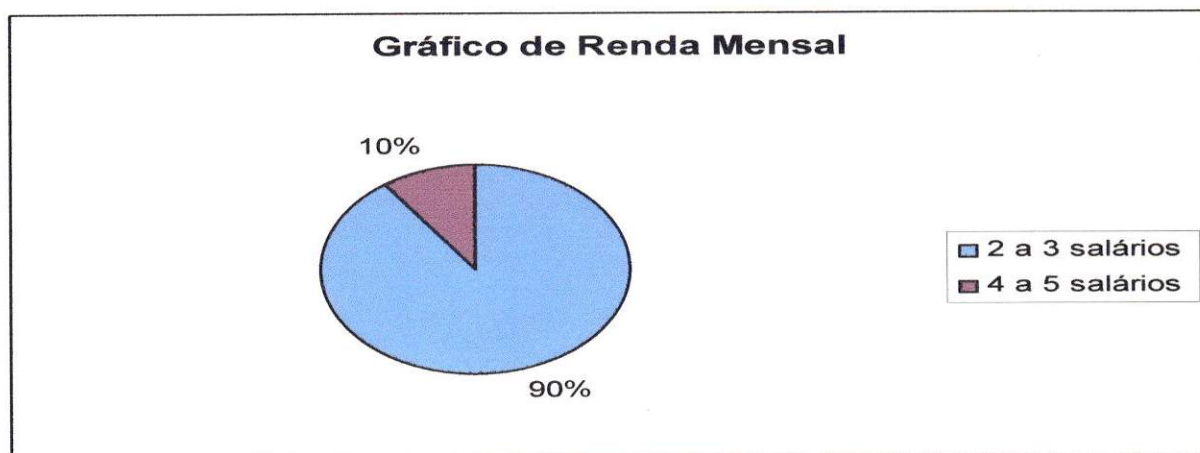


Gráfico 02: Renda Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

### 7.1.3 Motivos de trabalho

Nesta empresa o caso não é diferente, onde podemos detectar que 56% (cinquenta e seis por cento) dos funcionários do setor de Recursos Humanos trabalham nesta empresa por apresentar um salário maior que em outros empregos na região. Outros 25% (vinte e cinco por cento) trabalham por necessidade de um emprego. Como afirma Chiavenato (1999), é o motivo que impulsiona a pessoa a trabalhar para assim suprir suas necessidades. Outros 10% (dez por cento) trabalham por opção, pois afirmam gostar do que fazem. Em menor escala deparamos com outras opiniões, abrangendo apenas 9% (nove por cento) acreditam estar trabalhando nesta empresa devido transferência de outra unidade do mesmo grupo para a cidade de Itapaci.

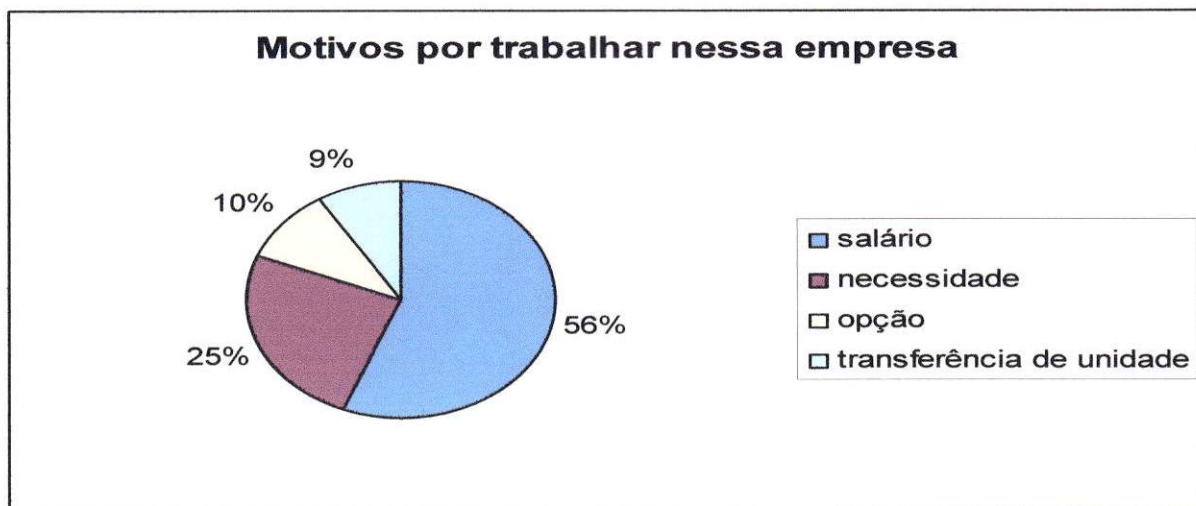


Gráfico 03: Motivos por trabalhar nessa empresa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

#### 7.1.4 Motivação para os funcionários

O fator motivador é fundamental para o desenvolvimento das atividades em qualquer serviço que irá executar. E para os funcionários do setor de Gestão de Pessoas da Vale Verde de Itapaci, encontramos com 40% (quarenta por cento) dos colaboradores acreditam que o reconhecimento pelos serviços prestados seria fator motivador. Abrangendo 35% (trinta e cinco por cento) afirmam que seria motivador ter aumento salarial e acreditam que a empresa deveria oferecer maiores recursos financeiros como reconhecimento e incentivo ao trabalho ali prestado. Em menor índice 25% (vinte e cinco por cento) dizem que o acesso de cargo poderia ser um grande motivador, pois alegam que estão a tempos na empresa e ela não se preocupa em investir e oferecer maiores oportunidades aos seus funcionários.

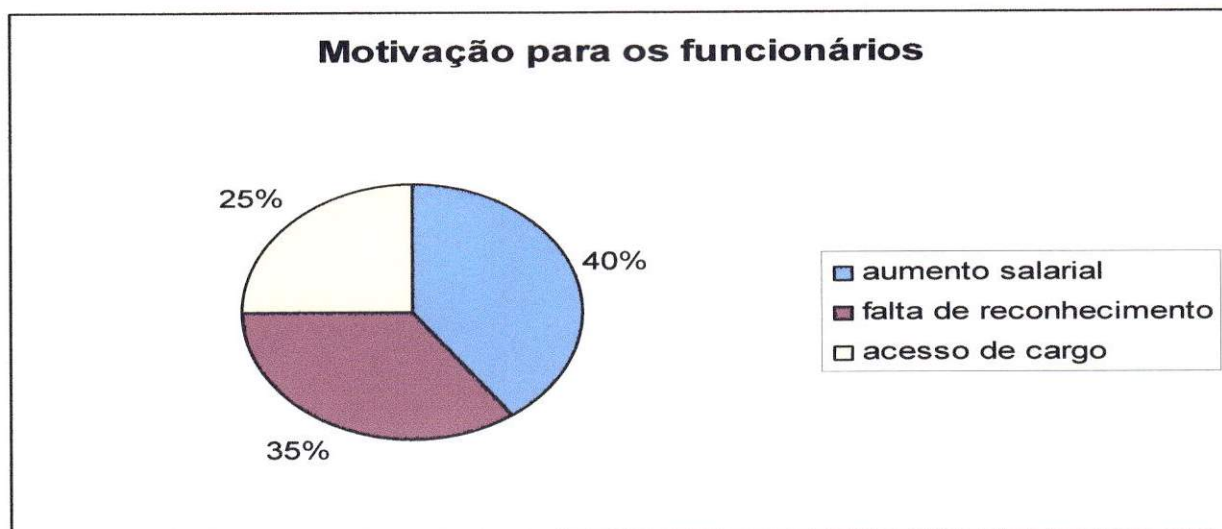


Gráfico 04: Motivação para os funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

### 7.1.5 Desmotivações na empresa

Um dos fatores de maior importância neste trabalho é o fator motivacional, bem como os fatores desmotivacionais. Um fator que encontramos com maior enfoque, foi cerca de 61% (sessenta e um por cento) dos funcionários afirmam que a falta de reconhecimento pelo serviço prestado é o que mais causa desmotivação entre os funcionários. 20% (vinte por cento) acreditam que a desvalorização do ser humano é muito grande e provoca grande insatisfação entre os funcionários do setor. E apenas 19% (dezenove por cento) mencionaram que a carga horária é excessiva, não dando muitos incentivos para o número de horas trabalhadas no decorrer da safra, acumulando no período de entre safra, que, no entanto os serviços de Rescisões e contratações aumentam no setor de Recursos Humanos.

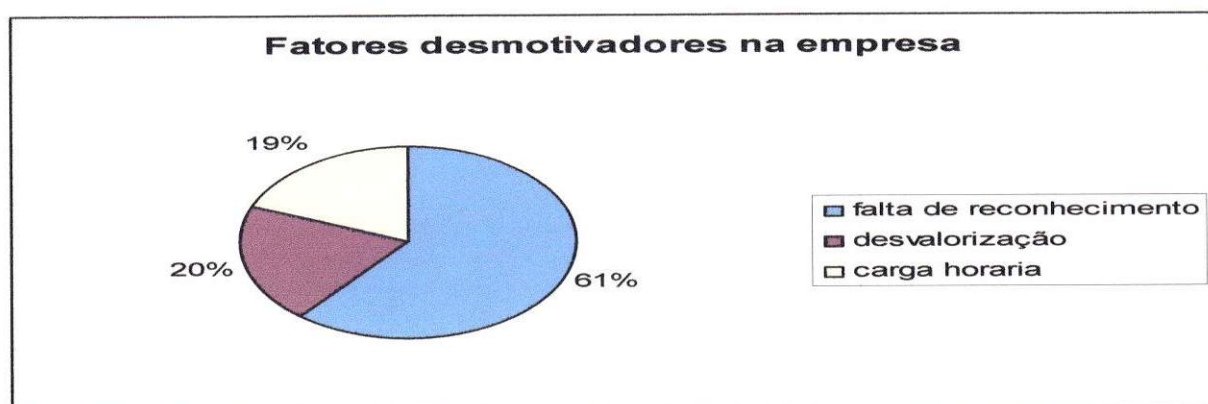


Gráfico 05: Fatores desmotivadores na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009



### 7.1.6 Preocupações da empresa com motivação dos seus funcionários

A motivação como já vimos é muito importante para o bom desempenho das atividades empresariais. E com o índice elevado, 77% (setenta e sete por cento) acreditam que a empresa se preocupa com a motivação dos seus funcionários. Contraditórios a isso têm 23% (vinte e três por cento) afirmam que a empresa não se preocupa com a motivação de seus colaboradores. É um numero interessante e que deve ter atenção especial, pois como diz a Teoria de Herzberg à motivação depende de fatores higiênicos e motivacionais e assim, se a empresa tentar alcançar a satisfação de seus colaboradores em maior totalidade terá maior desenvolvimento e rendimento das atividades da empresa.

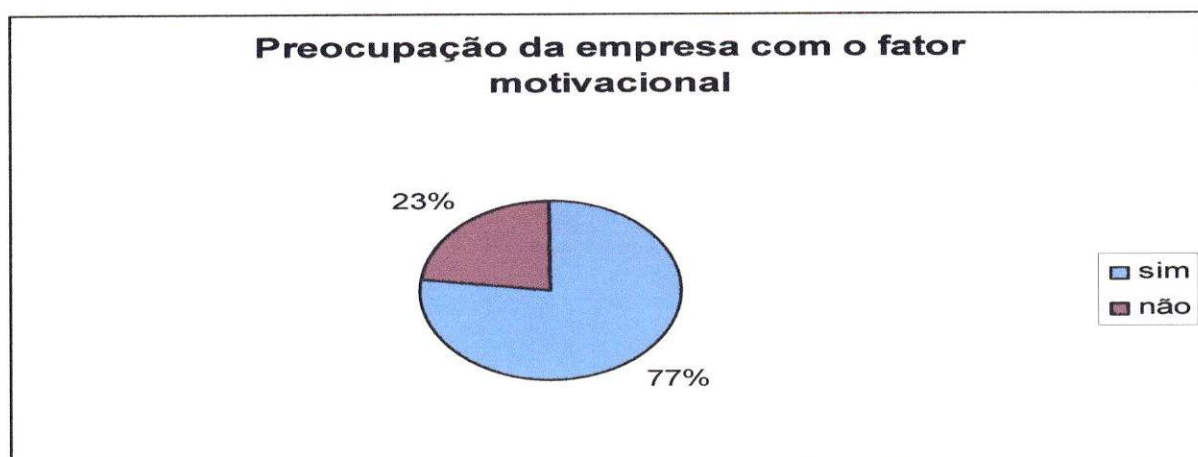


Gráfico 06: Preocupação da empresa com o fator motivacional

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

### 7.1.7 Em relação à empresa

Um índice de 90% (noventa por cento) está satisfeitos com a empresa, um índice relativamente alto, pois na realidade pode-se notar entre os funcionários do setor de Recursos Humanos que não apresentam total satisfação como mencionaram a pesquisa realizada, sobre caindo assim no ponto em que eles podem ter sentido temerosos em relação ao questionário realizado. Apenas 10% (dez por cento) deles estão insatisfeitos em relação à empresa e especificamente o setor em que estão trabalhando, pois lá que se tem maior convivência e relação com a empresa.



Gráfico 07: Em relação à empresa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

### 7.1.8 O que é mais importante

Abrangendo mais de 67% (sessenta e sete por cento) dos funcionários acreditam que o mais importante para eles são as necessidades de segurança, pois necessitam se sentirem seguros em relação ao trabalho que realizam. A necessidade de segurança consolida o segundo nível da hierarquia das necessidades de Maslow. Outros 20% (vinte por cento) acreditam que as necessidades fisiológicas, como alimentação, higiene é de suma importância para o seu trabalho. Em menor índice temos 7% (sete por cento) que afirmam que necessidade de auto-realização é importante. E apenas 6% (seis por cento) apontam que necessidades sociais trás algum valor para o seu trabalho. A realidade apontada vem nos mostrar que alguns funcionários segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, já supriram algum nível e já seguem para um nível superior, mas isso não garante que ele chegará ao topo da hierarquia.

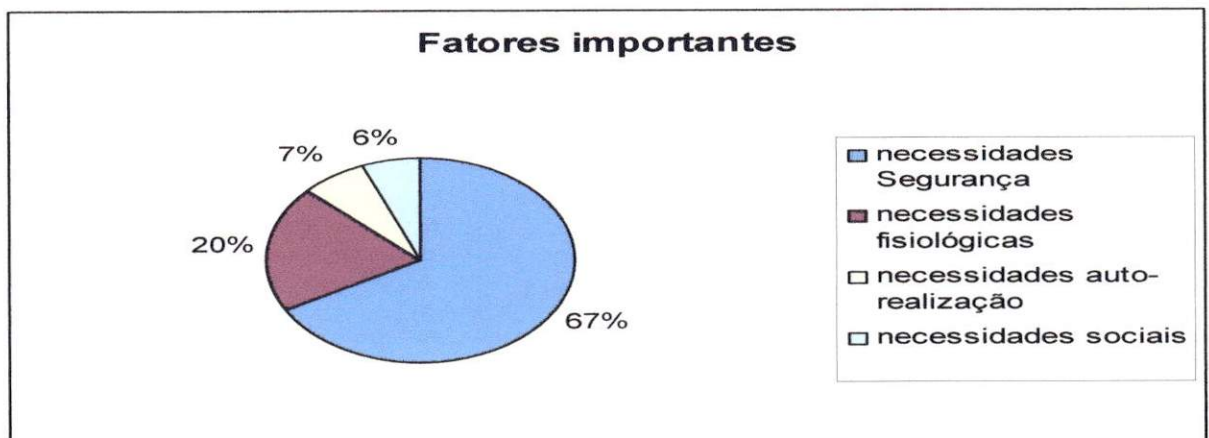


Gráfico 08: Fatores importantes

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

### 7.1.9 Importância de feedback dos serviços prestados à empresa

Em uma totalidade bastante relevante e interessante, encontramos 89% (oitenta nove por cento) acreditam que o feedback teria grande relevância para os funcionários, pois assim poderiam ter uma solução imediata dos erros, melhorar o trabalho, com solução imediata, estaria motivando os funcionários a melhorar e maior agilidade e perspicácia em conseguir soluções rápidas e precisas para os problemas ocorridos. E apenas 11% (onze por cento) apontam que ter um feedback da empresa não lhes trarão modificações e melhoria no trabalho.

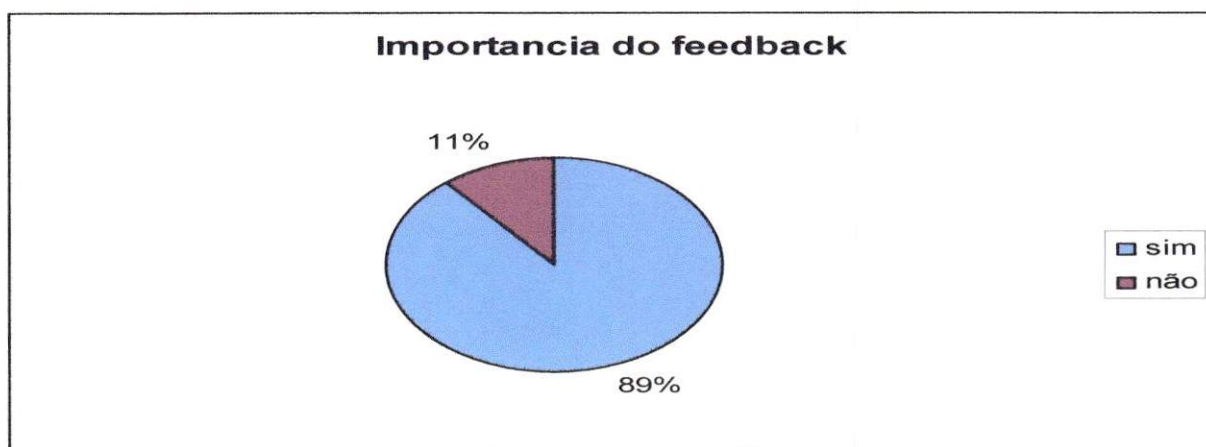


Gráfico 09: Importância do Feedback

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

## 8 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

Ao se tratar de motivação, baseado nos estudos realizados, é algo bastante complexo, mas para qualquer empresa que interessar em introduzir a motivação na organização, é necessário haver inicialmente um estudo minucioso do que seria motivador para os funcionários, pois assim, terão mais chances de alcançar com sucesso a satisfação dos funcionários.

Vivemos em mundo globalizado, onde o funcionário já sabe identificar e reivindicar suas necessidades já não têm tanto receio de buscar satisfação, pois sabem que isso para a empresa será mais produtivo. É preciso que os administradores mostrem interesse em buscar isso junto aos funcionários para que se tenha um retorno memorável.

A fim deste trabalho científico realizado na Vale Verde no setor de Recursos Humanos, entende-se que a motivação é a energia que vem internamente das pessoas, para que uma pessoa seja motivada, é necessária uma série de fatores internos e externos os quais estão voltados a diversos familiares, profissionais, religiosos, sociais e financeiros e existe uma grande diferença entre uma pessoa e outra. Cada indivíduo necessita de uma motivação, de um estímulo que motive a obter a satisfação completa ou parcial.

A empresa Vale Verde Empreendimentos Agrícola Ltda. está dividida em setores, isto facilitaria para implantação dos fatores motivacionais, porém é necessário haver maiores estudos sobre o assunto, para qualificar a gerencia de cada setor sobre a importância da motivação de seus funcionários. Nota-se em sua maioria que eles desconhecem o real valor de um funcionário motivado e satisfeito, pois a motivação geraria satisfação e como consequência disso o trabalho seria mais produtivo e de melhor qualidade para a empresa.

Relacionando as teorias as quais trabalham em seu contexto a importância da motivação e analisando os resultados obtidos através da pesquisa sobre a motivação dos funcionários no setor de Recursos Humanos na usina Vale Verde da cidade de Itapaci, resumem-se algumas sugestões para melhorar a motivação destes:

- Fazer reuniões quinzenais, proporcionando aos funcionários liberdade para sugerir idéias no intuito de promover melhorias na empresa, colocá-los a par da realidade empresa no mercado e discutir os problemas existentes.
- Proporcionar treinamentos ao pessoal e promover mais integração entre os funcionários do setor.
- Identificar as maiores necessidades dos funcionários, através de uma pesquisa interna.

- Aplicar a motivação aos funcionários, havendo o reconhecimento dos fatores motivacionais que seriam adequados aos funcionários do setor.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

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

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2005.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2002.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRE JUNIOR, Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB/1- 1528

**APÊNDICE****QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE GESTÃO  
DE PESSOAS NA VALE VERDE DE ITAPACI  
LUANNA LAURIVÂNIA SILVA RABELO**

## 1. Faixa Etária?

- Menos de 20 anos                       25- 30 anos  
 21- 25 anos                               31- 40 anos

## 2. Renda mensal?

- 2 - 3 salários                               Acima de 5 salários  
 4 - 5 salários

## 3. O que levou a vir trabalhar nesta empresa?

- Por opção                                   Transferência de unidade  
 Em busca do emprego                       Melhor salário

## 4. O que te desmotiva na empresa?

- A carga horária                               Falta de reconhecimento       Desvalorização

## 5. Você acredita que a empresa se preocupa com a motivação de seus funcionários?

- sim     não

## 6. O que é mais importante?

- Necessidades fisiológicas  
 Necessidades de Segurança  
 Necessidades Sociais  
 Necessidades de auto-realização

7. Seria importante um feedback dos serviços que você presta à empresa?

Sim                       Não

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

8. Você é reconhecido pelo seu trabalho?

Sim                       Não

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

9. Qual o tipo de relacionamento entre os funcionários do setor de Gestão de Pessoas?

Regular                       Bom                       Ótimo