



**FACULDADE MARIA MILZA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JERFESSON SILVEIRA CASTRO**

**A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE PARA A PERMANÊNCIA DOS  
COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO NA EMPRESA NO  
MUNICÍPIO DE CACHOEIRA-BA.**

**GOVERNADOR MANGABEIRA - BA**

**2013**

**JERFESSON SILVEIRA CASTRO**

**A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE PARA A PERMANÊNCIA DOS  
COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO NA EMPRESA NO  
MUNICÍPIO DE CACHOEIRA-BA.**

Monografia apresentada ao curso Bacharelado em Administração da Faculdade Maria Milza, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado.

ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Esp. Andrea de Oliveira Silva

**GOVERNADOR MANGABEIRA – BA**

**2013**

Ficha catalográfica elaborada pelo processamento Técnico da Biblioteca da FAMAM

C354m Castro, Jerfesson Silveira.

A motivação como fator determinante para permanência dos colaboradores nas organizações: um estudo na Empresa no Município de Cachoeira - BA. / Jerfesson Silveira Castro. – Governador Mangabeira, BA: FAMAM, 2013.

47 f.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Esp. Andrea de Oliveira Silva.  
Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Maria Milza, 2013

1. Motivação - Organizações - Cachoeira - BA. 2. Motivação.  
3. Teoria Motivacional. I. FAMAM- Faculdade Maria Milza. II. Silva, Andrea de Oliveira, orient. III. Título.

CDD 658.3

**JERFESSON SILVEIRA CASTRO**

**A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE PARA A PERMANÊNCIA DOS  
COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO NA EMPRESA NO  
MUNICÍPIO DE CACHOEIRA-BA.**

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA DE APRESENTAÇÃO**

---

**Prof<sup>a</sup>. Esp. Andréa de Oliveira Silva  
Faculdade Maria Milza**

---

**Prof<sup>a</sup>. Esp. Denise Pimenta da Silva  
Faculdade Maria Milza**

---

**Prof. Esp. Fabio Roberto Silveira  
Faculdade Maria Milza**

## AGRADECIMENTOS

Enfim aqui estamos, mas para que tudo isso pudesse ocorrer tive ajuda do nosso supremo pai celestial, e a ele agradeço: “Senhor desde o ventre da minha mãe eu sou povo e exclusivo seu, eu sou abençoado se vivo obediente...” (Thalles Robert)

Agradeço aos meus pais Regina Lucia Silveira Castro pelo gênio forte herdado por mim, e ao meu pai Joaquim Buri Castro pelo jeito calmo e sempre sereno de falar. Não sei como agradecer o amor, carinho, confiança, valores e toda a essência da educação, obrigado por todo o apoio desprendido para mim, nesse momento declaro o amor que sinto por vocês.

A minha noiva Taise Nogueira Silveira, que durante anos de convívio sempre se fez presente, ao meu lado inclusive no período da graduação. Sou grato por tanto amor, apoio, carinho, confiança, dedicação, honestidade, sinceridade e cumplicidade.

Aos meus amigos, aqueles que contribuíram de forma direta ou indiretamente, enfatizo os nomes de alguns: Jajá, Vitrola, Elder, Tay, Nei, Rai, Pelezinho e Juli, pessoas que me fazem acreditar que a vida é muito mais apenas que pensar em ter é realmente ser. Ao Movimento Escalada aonde renovo a minha fé e aonde aprendi o pouco que sei, aos marcantes de quatro anos Pati, Nai, Lari, Nú, Sil e Roró. Sem esquecer de um grande companheiro Alan Teles. Além dos ausentes Jones e Jeovana que sempre fizeram acreditar que eu realmente nasci pra isso.

Aos mestres deixo meus agradecimentos de coração, aos que causei algum desconforto minhas sinceras desculpas, estamos ali presentes para sermos, mesmo não querendo formadores de opinião ou apenas para trocar experiências e amadurecermos muito, Carlos Estevão, Romilson Calixto, Sergio Lemos, Elianjose, Claudio Ressurreição, Suzane, Victor Paulo, Daciane de Oliveira, Josué, que Deus continue abençoado a todos, pois eu sou mais um dos muitos que vos admiram.

Em especial a minha orientadora, também responsável pelo meu sucesso, uma das melhores docentes que conheci na minha curta vida acadêmica, Andrea de Oliveira Silva, meu muito obrigado pela paciência dedicação e esforço, pelo sorriso que nunca deixou sair do seu rosto e por toda cobrança.

“Nunca deixe ninguém dizer que você não pode fazer algo”.

**(Chris Gardner)**

## RESUMO

O crescimento exacerbado do mercado e o aumento contínuo da concorrência influenciam as organizações na busca do capital humano motivado como um fator interno determinante para o alcance do sucesso das organizações. O capital humano passa a ser visto como um diferencial competitivo e não somente como um recurso produtivo pertencente às organizações. Atualmente empresas utilizam-se da motivação como estratégia para a permanência de seus colaboradores as organizações, funcionários motivados contribuem efetivamente com o cumprimento das metas. Assim, pode-se ter uma análise sobre motivação como um fator que impulsiona os colaboradores realizar suas atividades com melhor desempenho. Para as organizações a motivação surge para elevar a produção dos seus colaboradores. Para os empregadores, um profissional motivado significa produzir mais, a conhecida maximização da produção, que busca também a otimização do tempo obtendo resultados, o que seria o mesmo que afirmar que um profissional motivado gera lucro ao seu empregador, uma vez que o mesmo sente-se reconhecido, valorizado. O presente estudo teve por objetivo identificar o que motiva um profissional do setor Administrativo a ter perspectiva de permanecer na empresa para desempenhar sua função. A metodologia que foi utilizada para o alcance dos objetivos foi a pesquisa descritiva e exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa com aplicação de questionários com os colaboradores e entrevistas com os gestores. Como resultado inferiu-se que existem fatores que determinam a permanência dos empregados na organização tais como ambiente físico, a afinidade dos colaboradores com as funções exercidas e os benefícios ofertados pela empresa. Sugere-se a inserção de novas políticas para incentivar os colaboradores, a criação de uma plano de cargos e salários, realizar treinamentos para os funcionários, aperfeiçoar a comunicação entre o setor de Recursos Humanos com os colaboradores, alterar procedimentos ou criação de manual da organização que permitam a melhoria na comunicação, e contratação de uma consultoria para levantamento de necessidade e reformulação dos processos.

Palavras-chaves: Colaborador. Motivação. Permanência. Desempenho.

## ABSTRAT

The overgrowth of the market and the continuous increase of competition influences organizations in search of motivated human capital as a determinant of the extent of the success of organizations internal factor. Human capital is seen as a competitive differentiator and not only as a productive resource belonging to organizations. Currently companies are used as a motivation strategy for the retention of its employees organizations, motivated employees contribute effectively to the achievement of targets. Thus , one can have an analysis of motivation as a factor that drives employees carry out their activities with better performance. For organizations the motivation appears to increase the production of its employees. For employers , a motivated professional means producing more , known to maximizing production , which also seeks to optimize time getting results , which would be the same as saying that a motivated professional generates income to his employer , since it feels it is recognized , valued . The present study aimed to identify what motivates a professional Administrative sector perspective to have to stay in business to perform its function. The methodology that was used to reach the objectives was descriptive and exploratory research, with qualitative and quantitative questionnaires with interviews with employees and managers. As a result it was inferred that there are factors that determine the permanence of employees in the organization such as physical environment, the affinity of the employees with the functions performed and the benefits offered by the company. We suggest the inclusion of new policies to encourage employees to create a plan for jobs and wages, conduct trainings for employees, improve communication between the Human Resources department with employees, procedural or manual creation of the organization enabling improved communication, and hiring a consultant to survey the need and redesign processes.

Keywords: Contributor . Motivation . Permanence. Performance .



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Dois eixos do enfoque comportamental: as pessoas como indivíduos e membros de grupos .....	13
<b>Figura 2</b> – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de <i>Abraham H. Maslow</i> .....	19
<b>Figura 3</b> – Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas.....	21
<b>Figura 4</b> – Representação da Teoria ERC.....	22
<b>Figura 5</b> – Nível de Escolaridade.....	31
<b>Figura 6</b> – Grau de Satisfação com a função exercida.....	32
<b>Figura 7</b> – Reconhecimento.....	33
<b>Figura 8</b> – Fatores Motivacionais.....	34
<b>Figura 9</b> – Ambiente propício para realização das atividades .....	35
<b>Figura 10</b> – Possui Benefícios .....	36
<b>Figura 11</b> – Comunicação dos colaboradores com o setor de Recursos Humanos .	37
<b>Figura 12</b> – Preocupação da empresa com seus colaboradores com problemas externos .....	38
<b>Figura 13</b> – Quanto ao tempo de trabalho.....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
2.1 UM BREVE HISTORICO DA ORIGEM DA MOTIVAÇÃO .....	12
2.2 CONCEITO DA MOTIVAÇÃO E A EXISTENCIA NAS ORGANIZAÇÕES .....	14
2.3 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	17
<b>2.3.1 Teoria de conteúdo</b> .....	<b>18</b>
2.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades .....	18
2.3.1.2 Teoria bifactorial .....	20
2.3.1.3 Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) .....	21
<b>2.3.2 Teoria de processos</b> .....	<b>23</b>
2.3.2.1 Teoria da equidade .....	23
2.3.2.2 Teoria da motivação da expectativa .....	24
2.3.2.3 Teoria behaviorista .....	25
2.4 O PAPEL DO RH COMO AGENTE MOTIVADOR NA PERMANECIA DOS COLABORADORES NA EMPRESA .....	26
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>28</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>43</b>
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo capitalista, o crescimento exacerbado do mercado e o aumento contínuo da concorrência influenciaram as organizações a buscarem o capital humano motivado como um fator interno determinante para levar as organizações ao sucesso. O capital humano passa a ser visto como um diferencial e não somente como um recurso produtivo pertencente às organizações.

Diante deste contexto, atualmente as organizações necessitam manter os seus colaboradores nas organizações, e para contê-los em seus domínios mantendo sua competitividade no mercado utilizam da motivação como estratégia para permanência dos colaboradores, permitindo assim a presença de funcionários motivados que continuem contribuindo para o cumprimento de metas.

Assim, pode-se ter uma análise sobre motivação como um fator que impulsiona, levando a realização de suas atividades com melhor desempenho. Para as organizações a motivação surge para elevar a produção dos seus colaboradores. Para os empregadores, um profissional motivado significa produzir mais, a conhecida maximização da produção, que busca também a otimização do tempo obtendo resultados, o que seria o mesmo que afirmar que um profissional motivado gera lucros ao seu empregador, uma vez que o mesmo sente-se reconhecido, valorizado.

Segundo dados do Instituto MVC Educação Corporativa (2002), especializado em pesquisas sobre clima, funcionários com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção, entretanto, enquanto altos índices de motivação elevam para 60% o grau de utilização da capacidade produtiva de uma pessoa. De acordo com os dados da pesquisa, observa-se que mesmo o funcionário motivado não consegue alcançar o máximo do que os colaboradores podem presumir, mais é visível que funcionários desmotivados influenciam de maneira negativa na sua produtividade.

Diante disso, sabe-se que em toda atividade humana existem estímulos que sustentam a base de planejamento e execução de tarefas, que leva o profissional a desempenhar suas atividades cotidianas dentro da organização. Contudo as organizações hoje tentam estimular os seus colaboradores fazendo-os com que criem laços com a mesma, entretanto existe uma grande lacuna entre estímulo e motivação, de fato que um funcionário motivado tende a dar bons resultados.

A problemática deste trabalho se fundamenta no seguinte questionamento: O que motiva um profissional do setor Administrativo ter perspectiva de permanecer na empresa para desempenhar sua função?

Este presente trabalho tem por objetivo geral: Identificar o que motiva um profissional do setor Administrativo a ter perspectiva de permanecer na empresa para desempenhar sua função e, para atingir este objetivo o presente estudo levanta os seguintes objetivos específicos: verificar os fatores internos ligados à motivação que promovem a permanência dos colaboradores da organização, identificar a motivação como fator para o melhor desempenho dos colaboradores e compreender o nível de satisfação dos colaboradores na organização.

A temática tem justificativa apoiada em três razões: A primeira será utilizada como uma base teórica para futuras leituras e praticas para acadêmicos, profissionais na área e demais leitores, permitindo a absorção e aplicação do conhecimento; A segunda no âmbito pessoal, a relevância se dá na forma de conhecimentos adquiridos para a vida profissional como futuro administrador, tendo o conhecimento sobre o que leva o profissional a sentir-se motivado e definitivamente ter a sua perspectiva de permanência na empresa; A terceira razão tem como fator preponderante relevância social, ou seja, será para os administradores detectarem e obterem o conhecimento dos reais fatores que levarão a terem colaboradores motivados e realizando suas atividades de maneira eficiente ou eficaz.

O presente trabalho está estruturado em cinco partes. A primeira expõe uma breve introdução sobre o objeto investigado, A segunda o apoio para assim tratarmos do assunto, fundamentados no conceito e na sua historia; retrata as principais teorias utilizadas para a descrição do assunto abordado, ressalta-se a importância do profissional de Recursos Humanos na motivação organizacional; A terceira parte descreve todo o caminho traçado para assim ser elaborada a presente pesquisa; Na quarta expomos os resultados obtidos com estudo do atual trabalho; A quinta e última parte desta pesquisa, finaliza o trabalho ressaltando pontos fortes e fracos detectados no estudo realizado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação percorreu um grande caminho para ser tratada como um fator importante para as organizações. Sabe-se que para a administração a satisfação do operacional era o que menos importava. Afinal produzir era preciso e dever do colaborador que tinha tratamento tal como uma ferramenta para a produção.

Segundo Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, a maneira de motivar os funcionários estava relacionado ao ato de punir, levando o indivíduo a amedrontar-se com o ambiente de trabalho. As punições aconteciam por natureza psicológica, restrições financeiras e danos de ordem física.

O foco da administração científica estava diretamente ligada a maximização da produção, com a racionalização do trabalho proposta por Frederick Winslow Taylor para se alcançar uma eficiência na produção e assim obter prosperidade econômica. De forma que para que isso acontecesse os empregados teriam que mudar suas formas de trabalho, dedicar-se mais, esforça-se, mas, claro em nenhum momento existia um pensamento voltado aos colaboradores para influencia-los, motiva-los a tal atividade de produzir cada vez mais (MAXIMIANO, 2007).

Motta; Vasconcelos (2008), diz que a visão da administração científica sempre foi organizar, estruturar as empresas, afirmando que o foco era a produção afinal com o agrupamento de tarefas em departamento, a real divisão do trabalho, a otimização do tempo, poucos subordinados para cada chefe tornaria o trabalho mais rápido e conseqüentemente mais eficaz.

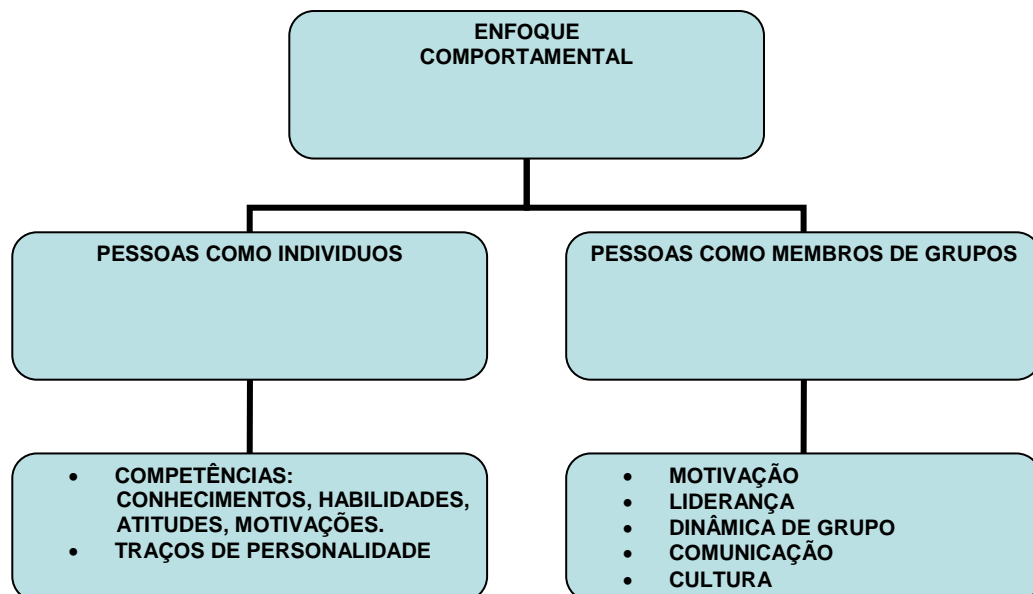
A administração científica defendia no ambiente organizacional com punições aos empregados sendo necessário incentivo financeiro para ser gerada a produtividade, crença desenvolvida na época. Atualmente, o prazer de realizar as atividades, motiva e direciona as pessoas, mas exclusão acontece quando o trabalhador que não possui bom desempenho e eficiência e coloca-se a responsabilidade ao supervisor (CASADO, 2002) .

Para Maximiano (2007), as teorias científica e clássica tinham um foco voltado totalmente à produção sem se preocupar com as pessoas, maximização da produção esse era objetivo e, em segundo plano vinham às pessoas que eram tratadas como recursos de produção. Com base em ambas ratificamos que o

colaborador não era lembrado de nenhuma outra forma, a não ser como um objeto de produção, o que mais se aproximava de uma análise pra os colabores eram pesquisas de como maximizar os lucros, sendo e estando explicito que para produzir mais e ter uma boa rentabilidade era necessário preocupar-se com a produção criando divisões para que os trabalhos fossem separados, feitos por partes e especializados, para que assim agilizassem a produção, mais nunca pensando no fator motivação ao colaborador.

Logo após a visão de ter o ser humano como objeto de trabalho, e o aperfeiçoamento dos sistemas com o pensamento que regras e racionalização das atividades humanas viriam a dar bons resultados, muda-se o conceito com a chegada das escolas das relações humanas, gerando ênfase e deixando os pensadores da época antenados com os diversos fatores humanos ligados a motivação e efetividade humana (MOTA; VASCONCELOS, 2008).

**Figura 1.** Dois eixos do enfoque comportamental: as pessoas como indivíduos e membros de grupos



**Fonte.** Maximiano (2007, p. 37)

Para Maximiano (2007), existem as presenças de dois eixos do enfoque comportamental como indivíduos e como membros de grupos, aonde se pode ter uma visão dos colaboradores analisando e criando desta forma, o grau de motivação, de liderança, comunicação, atitude, habilidades, competências.

Conforme Casado (2002), há o modelo geral da abordagem da motivação humana no trabalho, no qual apresenta uma nova teoria, o modelo de recursos

humanos. Neste modelo, a perspectiva em relação à natureza humana, é mais complexa, ou seja, trata de diferentes fatores que se inter-relacionam no processo motivacional, o dinheiro, os aspectos sociais, o trabalho e suas perspectivas de crescimento profissional.

Em meados do fim da segunda guerra mundial, período de inflação muito alta surge nos Estados Unidos a teoria Humanística, que foi conhecida com a teoria das relações humanas, tendo como personagens principais Whaltherne e Mayo que através de experiências com colaboradores proporcionando-os conforto e desconforto (luz e pouca luz) para detectarem fatores que influenciavam na produção do mesmo. Surge neste momento os primeiros indícios de preocupação com o ser humano, um grande salto para uma nova filosofia que vinha a brotar para administração. (CHIAVENATO, 2003).

## 2.2 CONCEITO E APLICABILIDADE DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Maximiano (2007), a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. A palavra segue sua pronuncia no sentido de incentiva, alavancar, estimular, constituindo o corpo como um motor que é impulsionado a todo tempo sendo também um processo pessoal que diz respeito ao estímulo de produção do colaborador, quanto mais motivado, mais produtos serão confeccionados.

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. O profissional motivado tem um caminho a seguir traçado antes mesmo de realizar suas atividades podendo antever seus objetivos e suas conquistas, sendo objetivo e chegando aonde pensou em chegar, não medindo esforços para a realização de suas metas a serem alcançadas (ROBBINS, 2005, p.132).

Porém a motivação não garante que o profissional terá uma produtividade maior, ou que a mesma aumente gradativamente ou significativamente, pois para se alcançar o bom desempenho a motivação deve estar atrelada com outros fatores para o desenvolvimento de atividades. (Pearson Education do Brasil, 2010).

De acordo Vergara (2003, p.42), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...], é absolutamente, intrínseca, isto é,

está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”. A motivação está relacionada com o que está dentro das pessoas e a par daí pode surgir bons resultados.

A motivação está diretamente relacionada ao conhecimento e explica cada comportamento das pessoas, dependendo o momento em que o indivíduo esteja vivenciando. Existe sempre um motivo pelo qual o indivíduo é impulsionado a agir. Isso explica que de modo geral existe sempre um motivo para o ser humano agir de determinada forma ou, pelo menos, que ofereça origem a um comportamento específico. As pessoas agem guiadas pelos seus pensamentos e crenças (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Williams (2010), motivação é a forma com que uma pessoa pode dedicar-se, a realização de suas atividades, com mais frequência ou intensidade. O profissional motivado tende a produzir e efetuar suas atividades de maneira mais eficiente obtendo um rendimento além do esperado ou desejado pelos empregadores que tendem a motivá-los para que cheguem a seus objetivos. O processo motivacional dentro das organizações vem com intuito em influenciar, tende a incentivar ou descobrir uma maneira para a maior eficiência dos colaboradores, exigindo, mas procurando retribuir o esforço humano para que assim o mesmo tenha a perspectiva de produção, sabendo que será recompensado caso aumente sua produtividade.

Mota (2008, p. 43), diz que “Os estudiosos das organizações foram compreendendo outros aspectos ligados à motivação e à afetividade humanas”. Passa ai, a salientar a importância da relação entre as pessoas, impessoalidade, informalidade dentre os colaboradores, aonde os mesmo tonam-se próximos profissionalmente, mais criam laços informais que influenciam no desenvolvimento das suas tarefas, conseqüentemente interferindo na sua produtividade.

A motivação é um dos diversos fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. As pessoas são diferentes e apresentam necessidades individuais diferentes e, o ato de motivar os colaboradores permitirá um melhor desempenho na execução das suas atividades. Vale ressaltar, que cada indivíduo tem seus motivos ou necessidades individuais que por sua vez é dependente do comportamento advindo da sua personalidade, dos traços biológicos e psicológicos e das características adquiridas e experiências pessoais de cada um (CHIAVENATO, 2005).



A motivação organizacional esta ligada diretamente ao rendimento operacional do colaborador, quanto mais motivado ele esteja, maior será a eficácia na realização de suas atividades, conseqüentemente os objetivos organizacionais serão alcançados.

Para Giglioti (2006), percorreu-se um grande caminho, para que hoje em pleno século XXI pudesse se ter a concepção e percepção da real importância do ser humano nas empresas, o fator motivacional nas organizações apresenta um fator de grande importância para administração, o capital humano passa a desenvolver-se e lutar pelo que é seu de direito a fim de ser reconhecido pelas suas atividades desempenhadas, e para o cumprimento e desenvolvimento dessas atividades, as empresas, tentam criar estímulos que façam com que o colaborador tenha um bom desempenho para assim atingir o seu auge enquanto produtor.

Conforme Bowditch; Buono (2004), a motivação interfere na organização de modo como que os chefes, gerentes passam acreditar que gerando a motivação para o colaborador o mesmo terá o controle das ações e comportamento dos subordinados, podendo ser inserida para o empregado de forma social, financeiras e coercivas.

As organizações buscam obter o sucesso nos seus respectivos ramos de atividade, através de estímulos aos funcionários, levando em conta que o profissional estará motivado a realização de suas atividades elencadas e desempenhadas fazendo com que o mesmo esteja pronto para maximização da produção.

O indivíduo motivado, conseqüentemente estará satisfeito e contribuirá com o alcance de metas, executando com empolgação suas tarefas. Além disso, a motivação servirá para a satisfação do próprio indivíduo, por meio de uma recompensa ou pelo simples fato de se sentir bem em ter colaborado com a empresa. "Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual" (ROBBINS, 2005, p.342).

Para as organizações o poder de motivar faz com que as mesmas prosperem na produção, satisfaçam as necessidades, vontades dos seus colaboradores, para que eles desenvolvam suas atividades de maneira eficiente, contudo tem-se o certo cuidado relacionado a motivação pois experiências e teste foram todos feitos em

grandes indústrias, e na Europa preocupando então a questão cultural que viria à adéqua-se com o tempo entre empregador e empregado (ROBBINS, 2005).

A ausência da motivação tende a prejudicar tanto os colaboradores quanto às organizações. Em algumas empresas é natural identificar indivíduos desmotivados com as atividades que desenvolvem, demonstrando claramente a insatisfação na execução de suas atividades. Muitos colaboradores continuam trabalhando em determinadas funções somente como forma de angariar recursos. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de valorização pessoal ou auto-estima, passando a ser fonte de angústia, ao invés e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem (BERGAMINI, 1997).

### 2.3 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Conforme Casado (2002), o uso da psicologia como ciência permite apoiar no entendimento das organizações e conseqüentemente novas orientações tendo como foco recursos humanos. Duas escolas de psicologia na época influenciaram no estudo do comportamento dos indivíduos, que deixaram de ser exclusivos nas tarefas e nos resultados e explicam o comportamento humano.

Nas décadas de 1930 e 40, predominaria a linha behaviorista do Instituto de relações humanas da Universidade Yale, onde seu foco principal seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação de desenvolvimento das pessoas. Nos anos 30, Abraham Maslow romperia com essa escola para dar início ao período em que a psicologia humanista passaria a intervir decisivamente na teoria organizacional e foram surgindo novas teorias vinculadas a essa mesma corrente (VIENA, 2004).

Em 1940 surge a teoria comportamental, discordando dos conceitos das teorias anteriores como uma nova abordagem. (CHIAVENATO, 2003). Para Viana (2004), a teoria comportamental é marcada das influências das ciências do comportamento na gestão das empresas. Esta teoria afirma a pessoa pode tomar decisões, tendo como base informações que recebe no seu ambiente, processando-as e assumindo atitudes, em todas as circunstâncias.

Estes modelos também são chamados de estáticos, por que observam apenas um (ou poucos) ponto(s) no tempo, e assim são orientados para o passado ou para o presente. Embora essas teorias, portanto, não possam

prever necessariamente a motivação ou o comportamento elas podem oferecer uma compreensão básica sobre o que energiza (motiva) os indivíduos. (BOWDITCH; BUONO, 2004; p.41)

Para Robbins (2005), as teorias motivacionais tiveram um período enriquecedor na década de 1950 com a criação de conceitos sobre motivação, considerados como as antigas teorias motivacionais que surgiam, as primeiras teorias específicas formuladas, a teoria da hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria de dois fatores, elas respondiam as questões sobre o que poderia vir a motivar o colaborador, que viriam a ser complementadas após estudos e aperfeiçoamento sendo utilizadas explicitamente em grandes organizações de sucesso.

### **2.3.1 Teoria de Conteúdo**

Segundo Maximiano (2005), foram os filósofos gregos que discutiram as primeiras hipóteses sobre a motivação e conceitos como de felicidade, sendo os influenciadores de teorias mais sofisticadas e que reconhecem os três principais motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal.

A teoria de conteúdo tem a visão voltada ao comportamento do indivíduo no geral, sem limitar-se da importância do ser humano na organização, mas em uma visão ampla, analisando também fatores externos (BOWDITCH; BUONO, 2004).

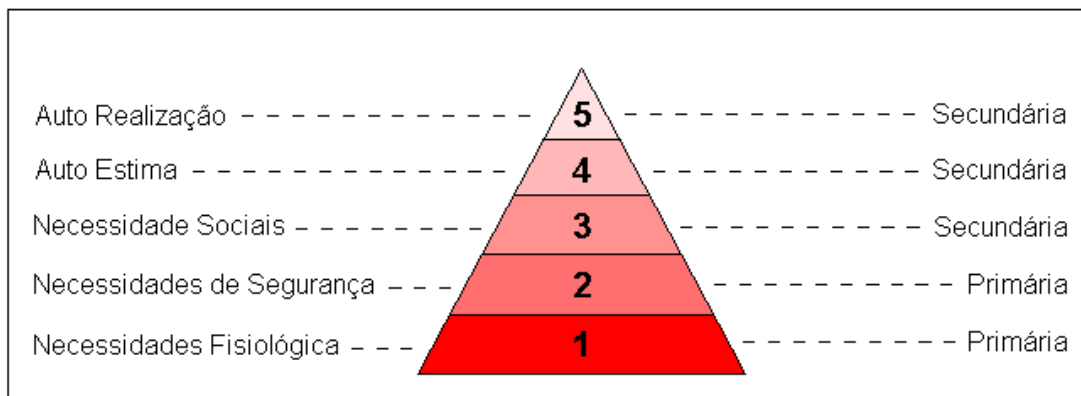
As teorias de conteúdo podem oferecer uma compreensão básica como motivar o indivíduo, contando com tais teorias como: A hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria das necessidades adquirida de McClelland, a teoria de motivação-higiene de Herzberg, dentre outras. As teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow, na teoria bifatorial de Herzber explicitam de forma mais clara esta visão.

#### **2.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades**

A teoria das necessidades foi criada por Abraham H. Maslow que afirma que o ser humano possui um escala hierárquica de necessidades que precisam ser atendidas. Essas são consideradas em um nível básico de cinco necessidades:

Fisiológicas, segurança, sociais, ego ou autoestima e realização pessoal. Para Maslow as etapas não poderiam ser puladas, elas aconteciam de maneira crescente e de forma uniforme, afinal as etapas consideradas primárias seriam as mais importantes e as secundárias como diz o próprio sentido da palavra viriam em sequencia mais não com a mesma importância que as primárias que eram necessidades básicas de sobrevivência (BOWDICHT; BUONO p.2004).

**Figura 2.** Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de *Abraham H. Maslow*.



**Fonte.** Adaptado de Chiavenato. (2003).

A teoria das necessidades tende a causar um entendimento natural para os colaboradores das suas reais necessidades com isso torna-se mais fácil a compreensão da pirâmide, desta forma Maslow limita as cinco necessidades esclarecendo que a: 1 – Necessidade Fisiológica são as primordiais para a satisfação dos colaboradores que precisam realizar e saciar as suas primeiras e reais necessidades para sobrevivência, sede, fome ir ao banheiro, seguida de perto pela sua 2 – Necessidade de Segurança, aonde o empregado sente-se a vontade ao saber que esta seguro fisicamente não correndo risco na realização de suas atividades, um pouco atrás, mais não deixando de ser importante a 3- Necessidades Sociais aonde o ser humano preocupasse com meio aonde esta inserido, ocorre a preocupação de esta sendo respeitado pelos demais no ambiente em que atua, é importante a troca de informações e conhecimento entre colaboradores, a 4- Auto Estima torna-se secundário na condição que estar bem com seu físico se dá após saciar as três primeiras necessidades mas não tira a importância de se ter auto confiança, moral elevada, isso traria bons resultados, para fechar o topo da pirâmide aparece a 5- Auto realização que seria a conquistas de todas as anteriores, é ter o

poder de realizar o que deseja, por em pratica, construção o que sempre almejou isso para Maslow seria o ápice para se ter um profissional motivado.

Segundo Robbins (2005) dentro das teorias sobre motivação a que possui maior destaque e mais conhecida seria a teoria da hierarquia das necessidades por ter usufruído de uma lógica intuitiva muito boa, afinal inúmeros executivos colocaram a mesma em pratica, contudo a teoria não pôde ser vista como totalmente correta, pois não possuía embasamentos que comprovassem a sua eficiência, mas sabe-se que a mesma sempre teve um poder muito grande mesmo com desconfianças.

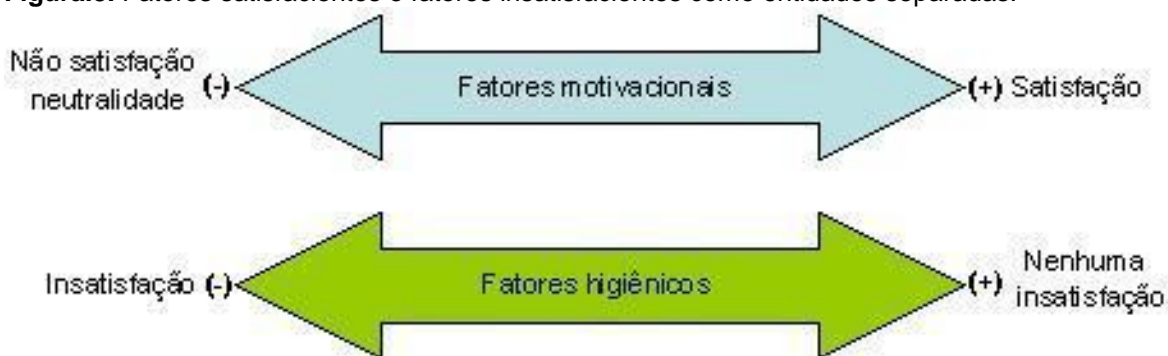
Ambos os autores respaldam a teoria de Maslow como uma das mais importantes, quando se refere em motivação organizacional, aonde se teria um real conhecimento sobre os fatores que envolvem as necessidades do ser humano, afirmando que o profissional pode estar motivado por estar saciando suas necessidades básicas de sobrevivência, mas, entretanto faz se entender que cria-se uma nova necessidade após suprir as primordiais.

A pirâmide de Maslow ilustra e faz com que se esclareça e compreenda as cinco reais necessidades que Maslow tendo a percepção dos graus para subir e atender cada uma das cinco necessidades, sendo além de divididas em níveis, estão separadas em dois grupos sendo primaria ou secundarias as necessidades.

### 2.3.1.2 Teoria bifactorial

A teoria bifactorial ou também conhecida como teoria da higiene-motivação teve um proposta bem objetiva mostrando a relação da pessoa com o seu trabalho e deixando expostos os riscos que essa relação pode trazer o sucesso ou o fracasso. O autor desta teoria é o psicólogo Frederick Herzberg, que partiu para a pesquisa tentando achar respostas dentre os colaboradores de organizações tentando descobrir o que os mesmos gostam ou não gostam dentro do seu trabalho. E com isso o mesmo desvendou e afirmou que o oposto de insatisfação não é satisfação e sim a não-insatisfação e vice e versa (ROBBINS 2005).

**Figura.3.** Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas.



Fonte. Adaptação de Chiavenato (p.334. 2003)

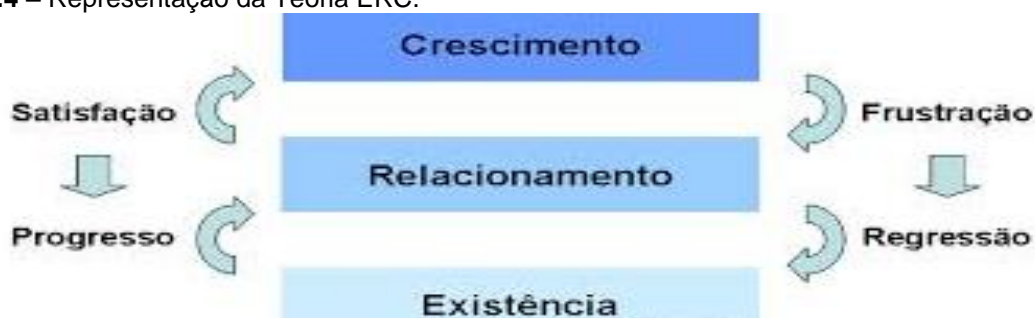
Para Pearson Education do Brasil (2010) os fatores pesquisados por Herzberg não tinha muito haver com as necessidades dos subordinados, pois que realmente afetava a insatisfação dos colaboradores seria o que estava na teoria de Maslow à fome a sede, necessidades fisiológicas, as primarias e o que levava a satisfação do pessoal seria a sua vontade de desenvolver-se, de vencer desafios necessidades essas superiores ao ser humano.

Conforme descrição a teoria dos dois fatores ou bifactorial, também conhecida como teoria da higiene-motivação trás a pesquisa dentro das organizações, mais não tão respaldada afinal afirmavam que a mesma era feita para saber o grau de satisfação dos colaboradores que não estavam totalmente ligados no geral, pois a insatisfação de higiene de um colaborador não afetava o outro e assim por diante com isso não se pôde confiar afundo nesta teoria.

### 2.3.1.3 Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento)

A teoria ERC demonstra forte semelhança com a teoria das necessidades Maslow e poderia ser passada despercebida se não fosse a distinção entre os aspectos para se alcançar os níveis de satisfação. Segundo Maximiano (2005, p.270). Alderfer criador da teoria ERC difere de Maslow por que acredita que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas simultânea. A teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à ideia das hierarquias das necessidades ao considerar esses dois princípios.

**Figura.4** – Representação da Teoria ERC.



**Fonte.** Adaptação de Maximiano (2005, p.271)

A figura 4 demonstra a prática da teoria ERC de forma que a satisfação leve o colaborador ao progresso consequentemente elevar-se o nível, esses são considerados como os degraus de satisfação desta teoria. Em contrapartida, compreende-se que a frustração leva-o a regressão de forma que a motivação continue existindo para realizar as atividades até então já superada Entende-se que a regressão de um nível para o outro acontece com a realização da necessidade anterior novamente o motiva ao progresso para nível seguinte.

A teoria ERC leva as iniciais das três divisões que foram feitas pelo psicólogo Clayton Alderfer tendo essas como as necessidades: existenciais, necessidades de relacionamento e crescimento. Os níveis acima citados descrevem-se como: 1) Existenciais - Quais seriam as necessidades fisiologias, chamadas necessidades básicas e de segurança; 2) Relacionamento – Que vem do inglês *relatedness* que contem a união entre as necessidades de relações pessoais e a estima proposta também por Maslow; Por ultimo mais não menos importante e sim muito pelo contrario seria o nível mais alto das necessidades da teoria ERC, o 3) Crescimento que seria as vontades e desejos internos de ser humano a autorrealização assim como ressalta também Maslow com suas cinco necessidades (MAXIMIANO, 2005).

A teoria ERC detém de uma especificidade plausível, o individuo quando não alcança as necessidades mais altas, volta a se sentir motivado a alcançar as necessidades inferiores, independente se foram atingidas anteriormente, ao contrario de Maslow que afirmava que as necessidades alcançadas se tornam desprezíveis, pois já foram saciadas (STHONER; FREEMAN, 1999).

Nota-se que a teoria ERC diferencia-se da teoria de Maslow criador da teoria das necessidades, aonde ocorre uma substituição de cinco necessidades por três e que mais de uma necessidade pode estar ativa para o individuo, ele pode satisfazer-

se através das necessidades do nível mais alto, mais caso não atinja o nível o mesmo retorna ainda mais motivado para a inferior (ROBBINS, 2005).

### **2.3.2 Teoria de Processos**

Determina-se que as pessoas observam o desempenho e benefícios das outras para medirem o grau de reconhecimento próprio dentro da organização esses fatores não fazem com que colaboradores lutem para desempenhar ou produzir à mais que o próximo, mais sim para o reconhecimento que terá diante do seu desempenho. O que passa a existir é uma correlação entre desempenho e resultado, ser reconhecido ou beneficiado pela sua atuação, podendo ser percebida juntamente com as teorias da motivação da expectativa e a teoria da equidade (ROBBINS, 2000).

As teorias de processo explicam o funcionamento do mecanismo da motivação e a forma de como motivar o comportamento. As teorias de processo buscam esclarecer e analisar como é ativado e mantido o comportamento das pessoas é ativado e como ele pode ser mantido. (MAXIMIANO, 2005).

O autor ainda afirma que as teorias de conteúdo podem ajudar os administradores a compreender as diferenças individuais das pessoas enquanto as teorias de processo aumentam essa compreensão. As teorias da equidade, da expectativa e as demais teorias apresentam ideias e conselhos de como as pessoas podem fazer suas escolhas para trabalhar com afinco ou não, baseando em suas preferências individuais, nas recompensas disponíveis e nos resultados possíveis. As teorias de processo analisam como as pessoas decidem agir são; o modelo de comportamento, teoria da expectativa, e a teoria da equidade.

#### **2.3.2.1 Teoria da equidade**

A percepção por uma teoria que respalde a comparação de desempenho entre colaboradores ocorre naturalmente pela equidade como diz o significado da palavra igualdade, seria a necessidade dos direitos iguais para todos, entende-se que pessoas que desempenham as mesmas atividades devem ter benefícios iguais, sem distinção afinal exercem a mesma função obtendo o mesmo desempenho terão o mesmo reconhecimento. “É a luta pela igualdade, que surge apenas depois de



alguma desigualdade ou injustiça ser percebida” (MONTANA; CHARNOV, 2003; p.240).

A teoria da equidade reconhece que os indivíduos não estão preocupados apenas com o montante absoluto de recompensas que recebem por seus esforços, mas, também, com a relação entre esse montante e aquele recebido pelos demais. Eles fazem julgamento sobre a relação entre seus investimentos – como esforço. Experiência, educação e competência – e resultados – como níveis salariais, aumentos, reconhecimentos e outros fatores – e os investimentos e resultados de outros indivíduos (ROBBINS, 2000; p.354).

Essa correlação deixa transparecer a necessidade do colaborador em não estar satisfeito apenas com sua premiação ou remuneração pelos seus esforços, a fim de ter a preocupação com o reconhecimento de outro indivíduo, assim mensurando, se vale ou não a pena o seu desempenho para a realização de tal atividade, visando uma recíproca entre o serviço prestado e benefício adquirido pelos esforços realizados equiparando com os esforços e reconhecimento de outro colaborador.

#### 2.3.2.2 Teoria da motivação da expectativa

Os indivíduos estão diretamente ligados ao seu possível reconhecimento, acreditando que quanto maior for o seu esforço terá melhor desempenho que resultará em um aumento da sua recompensa, mas essa crescente só ocorrerá atrás das metas pessoais a serem alcançadas de acordo com suas expectativas, analisando de forma objetiva se há o interesse em alcançar determinado objetivo para obter conseguir o real reconhecimento. “Admite que as diferenças individuais e diz que os indivíduos serão motivados por sua expectativas pessoais de recompensas e suas preferências por essas recompensas” (MONTANA; CHARNOV, 2003; p.239).

A teoria da expectativa afirma que as pessoas motivam-se apenas pelo que elas almejam conquistas criam uma perspectiva que irá conseguir os objetos com a realização das atividades, o cumprimento das metas, são escolhas pessoais e conscientes de onde e como alcançar o que necessitam de maneira que enxergam de maneira simples e objetiva o que os motivam.

Segundo Williams (2010), existe três fatores que interferem nas decisões o anseio que é sentir-se atraído por algum tipo de recompensa proposto pelo empregador, a expectativa que se resume em um entrelaço entre esforço e desempenho, acreditando que quando a expectativa esta crescente o colaborador terá um melhor desempenho e o fator instrumental o reconhecimento mais capitalista entre todos, pois é a correlação entre performance e remuneração, deixando a visão que um bom desempenho resultará em remuneração ainda melhor.

### 2.3.2.3 Teoria behaviorista

A teoria Behaviorista da administração foi fundada por Watson, que fez com que a psicologia ganhasse uma nova metodologia científica e objetiva, tendo comprovação através de experiências mais sem perder o foco que era o indivíduo que seria estudado do mesmo comportamento, reação, ação, ou seja, seriam respostas a ações praticas desenvolvida em laboratórios (CHIAVENATTO, 2003).

O comportamento é estimulado através dos seus esforços cíclicos, podem ser chamados de reforços, B. F. Skinner o principal pesquisador e ideólogo behaviorista entende que os comportamentos não mudam se os esforços forem os mesmo, faz-se compreensível o mecanismo de repetição ou condicionamento operante, ou seja, comportamento produzindo implicação desejada o ser humano fica refém ou condicionado a repeti-lo, sem evoluções ou regressões apenas reproduzem os mesmo comportamentos através dos mesmos esforços (MAXIMIANO, 2005).

O comportamento humano nas empresas e no meio social pode ser esclarecido através de indícios do behaviorismo, exemplificando que o meio de punir é o modo mais posto em pratica para inibir e corrigir atitudes, reações e comportamentos que não são pretendidos. Nota-se ai, que as formas de gratificações, o modo de tentar incentivar, motivar o colaborador a alcançar certos objetivos estabelecidos pelas instituições através de bônus, premiação por destaque do colaborador, coincidem com as premissas da teoria behaviorista (MAXIMIANO, 2005).

Segundo Cameron; Green (2009), a teoria behaviorista tem grande influencia no comportamento das pessoas, a importância de como as pessoas podem intervir, mudar o comportamento das outras devido a recompensas e punições.

## 2.4 O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS COMO AGENTE MOTIVADOR NA PERMANÊNCIA DOS COLABORADORES NA EMPRESA.

As empresas buscam cada vez mais construir produtos e prestar serviços de qualidade, e conseqüentemente a satisfação dos seus clientes. Desta forma, torna-se necessário a presença de colaboradores capacitados e qualificados no ambiente organizacional em constante crescimento. São profissionais com talentos capazes de atender as necessidades da empresa estes recrutados e selecionados pelo setor de Recursos Humanos.

De acordo com Dessler (2003), é de fundamental a existência da Administração de Recursos Humanos ou (ARH) nas organizações devido ao seu modo condução de relações de trabalho, com outras características marcantes para o sucesso de uma organização como através de contratações certas através do recrutamento e seleção o cuidado para não escolher a pessoa errada para determinada função, gerenciar a insatisfação do funcionário tornando o motivado para realização de suas atividades, saber o momento de promover atividades que elevem a satisfação do colaborador dentre outras.

Diante desse contexto, se faz necessário o constante acompanhamento desses indivíduos na realização do trabalho e na sua permanência na empresa. Entre inúmeras responsabilidades do setor Recursos Humanos, a motivação é a função desses profissionais. A gestão de pessoas tem uma função muito delicada e imprescindível para as empresas pode agir devido situações ou de forma contingencial, sendo fundamental para a estrutura de organização formada por pessoas, afinal abrange desde o início ao fim de um colabor dentro da instituição (CHIAVENATO, 2004).

O setor de Recursos Humanos tornou-se um setor estratégico com o passar dos anos e está mais voltado para o colaborador, uma das suas atribuições será influenciar o colaborador no ambiente organizacional através do comprometimento do subordinado com o foco da organização, com esclarecimento através da política adotada pela empresa e até mesmo nas relações de poder dentro das mesma (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Hoje, a função da gestão de RH está muito mais integrada e envolvida estrategicamente. A importância do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da recompensa, da compensação e da

motivação da força de trabalho é reconhecida e praticada por gestores de cada unidade e área funcional de uma instituição (IVANCEVICH, 2008; p.9).

O entendimento do significado motivação e seu aproveitamento estratégico estão induzindo a empresa ao alcance dos resultados. E a função do setor de Recursos Humanos é envolver a integração entre empresa e colaborador através de ações como treinamento, motivação, reconhecimento para conduzir o colaborador de todos os níveis hierárquicos da relevância do seu trabalho dentro da empresa.

Na atualidade, as empresas tentam selecionar profissionais qualificados para atender suas necessidades, considera-se o setor de RH- Recursos Humanos como norteador para escolha de novos colaboradores, adequando a necessidade da empresa e do profissional. Além de ser um fator interno nas organizações a gestão pessoas tem uma parcela significativa para o meio externo, tratando-se da influencia que o meio causa para as decisões da mão de obra que queira ingressar nas organizações deixando a mesma com diferencial para ser escolhida e assim ter um enriquecimento intelectual na sua equipe de trabalho tornando-a mais competitiva no mercado (MAXIMIANO, 2005).

As exigências do mercado de trabalho estimula o desenvolvimento dinâmico que as empresas estão constantemente sendo sujeitas. O setor de Recursos Humanos orienta as devidas considerações das mudanças ocorridas na organização, para que o colaborador seja orientado no desenvolvimento de suas atividades, no nível intermediário e não decisório como também pode ser utilizado como staff para a presidência estando e influenciando diretamente nas decisões, obtendo assim o poder de estar diretamente ligado a pessoas que podem gerar lucros através de uma boa política de Recurso Humanos (CHIAVENATO, 2009).

A gestão de RH busca a atender a necessidade, o problema do seu colaborador para que não interfira na produtividade. Desta forma, observa-se a estratégia organizacional voltada para o setor que tende a incentivar, influenciar, solucionar problemas entre colaboradores, elevar o ego e até mesmo reconhecer esforços. Mesmo com a presença dos equipamentos sofisticados nas empresas, todo o trabalho é executado pelas pessoas e destina-se as pessoas (LUCENA, 2009).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia tem por função ser um guia para as análises dos conhecimentos descritos na pesquisa. Desta forma, tende a esclarecer os questionamentos da pesquisa, como o quê, porquê, onde, quando? Estas perguntas são todas respondidas e esclarecidas através dos dados adquiridos na pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2001)

Conforme Cervo; Bervian (2002), a metodologia é utilizada para os descobrimentos dos acontecimentos, e com o conhecimento da metodologia deve-se ser o guia de como será a utilização do método.

De acordo com os autores a metodologia tem a função de designar como encontrar respostas para os questionamentos das pesquisas, sendo assim uma ferramenta de extrema importância para a construção de estudos objetivos com a intenção de levar respostas importantes para a sociedade.

O conhecimento adquirido pelos seres humanos perpassam as barreiras estipuladas como limites, desta forma os mesmos atentam para de que forma deve ser feito e como deve ser descoberto algo, com isso a pesquisa ou tipo de metodologia nos esclarece no presente trabalho qual a forma, e como aprofundar a futura pesquisa para se adquirir respostas aos questionamentos aqui feitos.

O presente trabalho teve em sua base uma pesquisa descritiva e exploratória no município de Cachoeira - BA, no setor administrativo de uma empresa aonde a mesma conheceu as diversas situações ocorrentes, analisando o ser humano como indivíduo ou como grupo (CERVO; BERVIAN, 2002). As pesquisas descritivas têm por função descrever especificamente situações de determinadas regiões, populações e fenômenos, tais respostas para serem descritas podem ser obtidas através de questionários e observação sistemática desta forma os determinados grupos foram analisados e assim pôde-se obter uma análise não só das variáveis, e assim até mais aprofundada da situação com a natureza da própria (GIL, 2002).

A pesquisa exploratória como o próprio nome diz, busca extrair o máximo possível do ambiente estudado, requer técnicas, faz com que o pesquisador esteja mais próximo do estudo e proporciona para o pesquisador uma ótica geral do fato ou ambiente estudado (REIS, 2008).

Quanto ao delineamento da pesquisa foi feita através de um estudo de caso explorando o cotidiano e situações diversas a procura de explicações não de forma

hipotética e sim conclusões através de uma boa análise dos dados. O estudo de caso permitiu uma análise aprofundada de determinado acontecimento ou situação mantendo suas características holísticas e significativas dos relatos reais vivenciados e assistidos (YIN, 2005).

A pesquisa foi realizada em uma empresa localizada em Cachoeira BA situada na Bahia, pouco mais de 100 km de Salvador BA. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) através do Censo 2010 a cidade de Cachoeira possui 32.026 habitantes, tendo sua área territorial com 395.223 Km<sup>2</sup>, a cidade histórica, tombada como patrimônio histórico.

A empresa X pesquisada trata-se de uma multinacional instalada no ano de 2000 no bairro de Capoeiruçu, na cidade de Cachoeira a beira da Rodovia BR 101, Km 201 no ramo de curtimento e tratamento de couro ocupando cerca de 45 mil metros quadrados com 617 funcionários.

Quanto à natureza foram analisadas de forma quantitativa e qualitativa, para o primeiro embasado através dos questionários que foram aplicados aos colaboradores e gestores da organização. A partir dos questionários formulamos os gráficos e mensuramos em condições quantitativas os dados coletados, enquanto a qualitativa realizará à interpretação dos dados tabulados e formulados.

A pesquisa quantitativa correlacionada com o significado da palavra tem o foco direcionado a quantificar as informações, não tendo como foco a psicologia, mas sim a quantidade dos dados de forma estatística permitindo assim uma análise minuciosa dos aspectos mercadológicos (HONORATO, 2004). A natureza qualitativa não se baseia em instrumentos estatísticos na análise de dados, mais nem por isso deixam ter resposta objetivas, possuindo ferramentas como transcrições entrevistas e depoimentos e citações podendo assim se ter alguns pontos de vista (VIEIRA; ZOUAIN, 2006)

O setor administrativo possui 77 funcionários, para coletar os dados, foram aplicados 30 questionários aos colaboradores pertencentes a alguns setores da área administrativa: contábeis, financeiro, comercial, Logística, Importação e exportação, TI – Tecnologia de informação, RH – Recursos Humanos, DP- Departamento Pessoal, Recepção, Ambulatório, Gerencia e Diretoria. Além disso, foram entrevistados os gestores de forma objetiva para obter, assim, o máximo de informações necessárias para a construção do presente trabalho.

“O questionário é a forma usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”. (CERVO; BERVIAN, 2002. p.48). Um questionário pode ser considerado perguntas em sequência que devem ser respondidas de forma escrita e na ausência do pesquisador para que não ocorra influência nas respostas (MARCONI; LAKATOS. 2001).

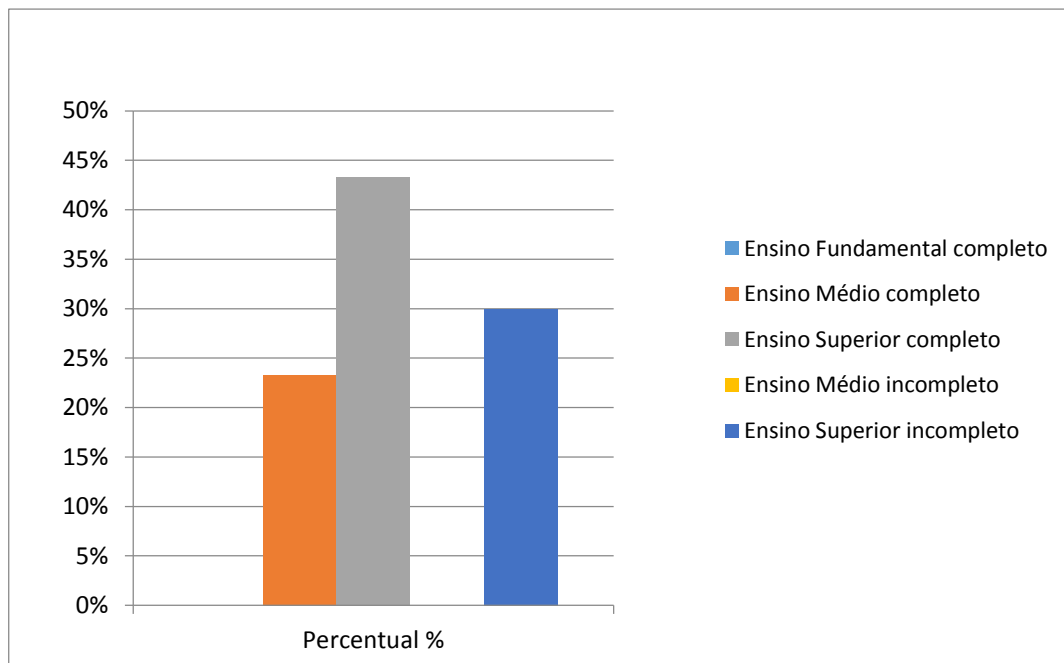
A entrevista é considerada uma das maneiras mais flexíveis de se obter informações para levantamento de dados, pois a mesma pode ser feita formal ou informalmente, pode ser explorada em determinadas perguntas pertinentes nas especificações que pode se desejar obter e se bem formulada as perguntas chegam a serem esclarecedoras na análise dos dados levantados (GIL, 2002). Para Lakatos; Marconi (2001), a entrevista seria uma troca de informações entre duas pessoas face a face, para se obter uma coleta de informações verdadeiras e fidedignas dos seus questionamentos de forma profissional com o objetivo de se ter conhecimento dos fatos para mensuração e análise.

## 4 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados obtidos através da coleta e análise de informações, de forma que tende a mostrar se há motivação como fator determinante para retenção de talentos nas organizações. Utilizou-se como universo e amostra os 30 funcionários com o objetivo de diagnosticar se a motivação é um fator determinante para retenção de talentos em uma indústria no município de Cachoeira – BA.

Perguntou-se aos colaboradores sobre grau de escolaridade.

**Figura 5.** Nível de Escolaridade



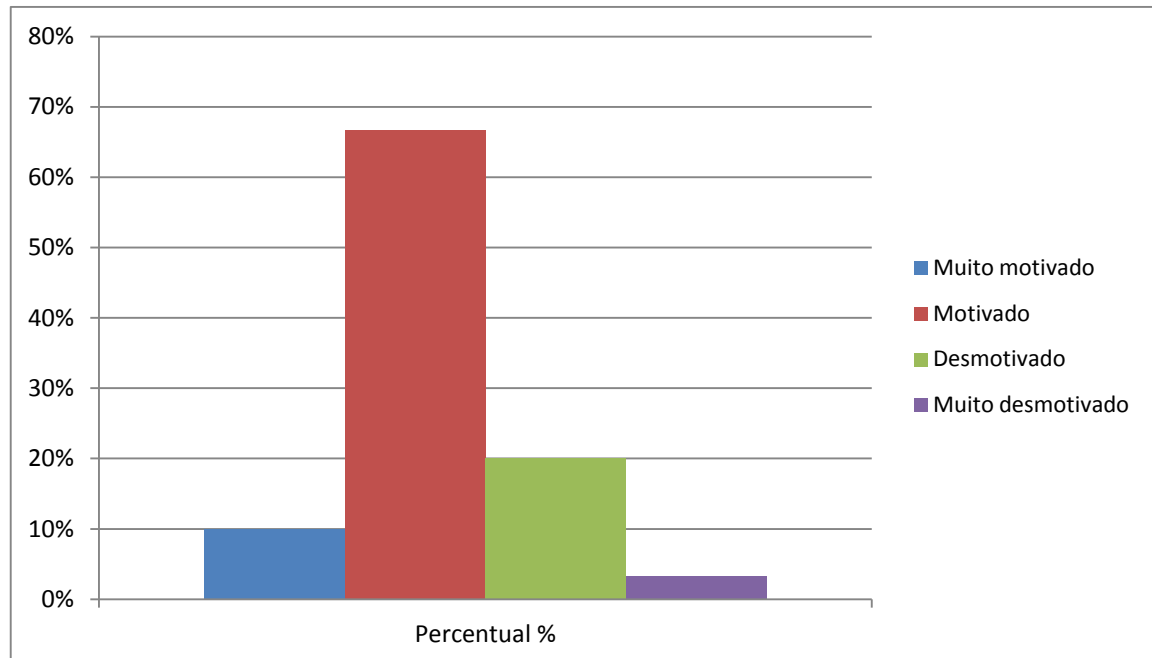
**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

Em análise a figura 5 sobre o nível de escolaridade dos funcionários 43,33% tem formação nível superior completo, 30% nível superior incompleto, 23,30% ensino médio completo e 3,33% o ensino fundamental completo.



Questionou-se aos colaboradores qual o grau de satisfação em relação a função exercida?

**Figura 6.** Grau de Satisfação com a função exercida

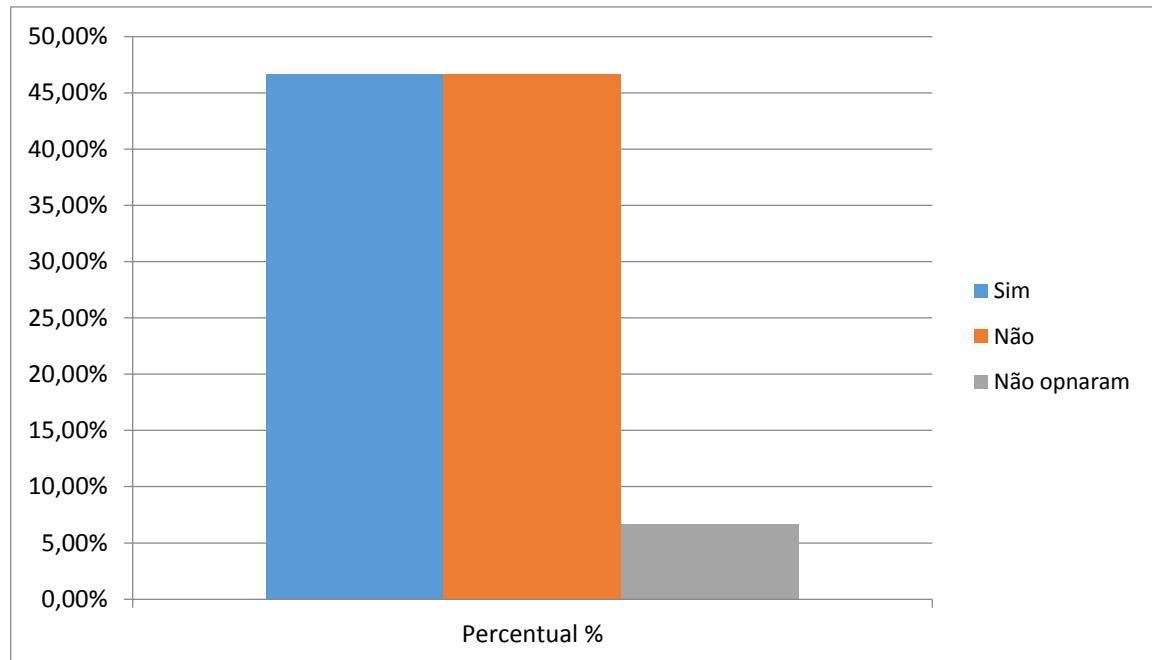


**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

A partir da análise da figura 6 em relação a satisfação do colaborador com o cargo exercido na organização 66,67% responderam que estão motivados, 10% muito motivados, 20% desmotivado e 3,33% muito desmotivado. Para Robbins (2005), a motivação corresponde a um nível alto e permanente de esforço que contribui essencialmente para o alcance dos resultados da empresa sob a condição de satisfazer alguma necessidade individual.

Perguntou-se aos colaboradores a respeito do reconhecimento que a empresa tem para com o empregado:

**Figura 7.** Reconhecimento.

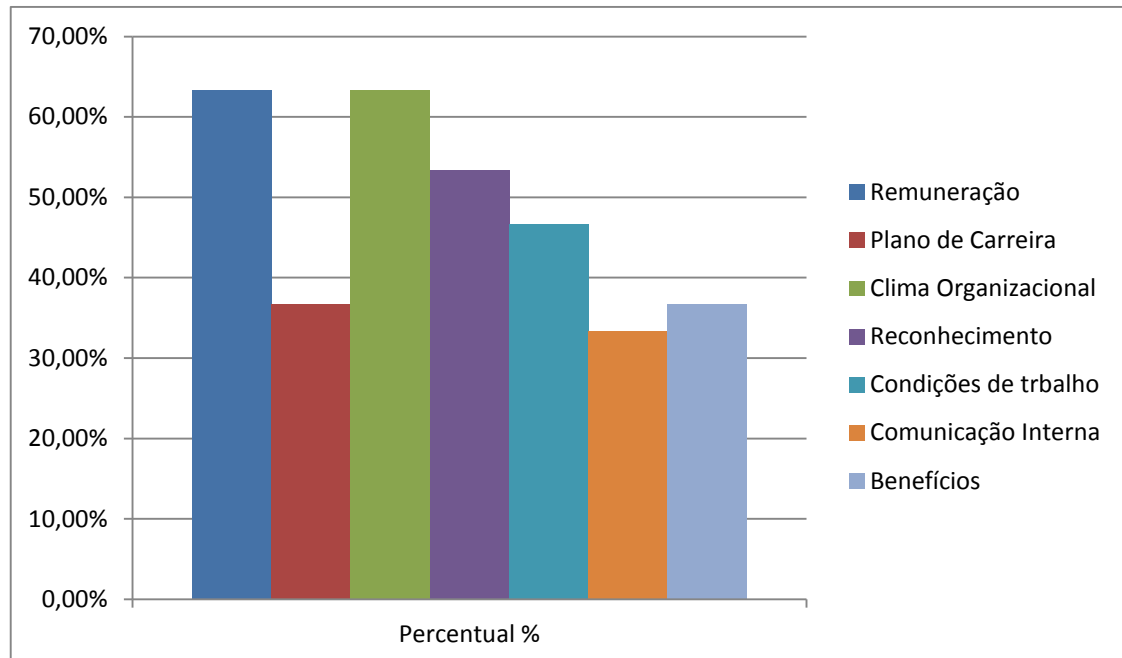


**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

No que se refere a análise da figura 7 sobre a existência de reconhecimento dos esforços dos colaboradores na empresa 46,67% responderam são reconhecidos, 46,67% não são reconhecidos e 6,66% não opinaram. Para o Willians (2010), a teoria da expectativa da motivação ocorre de três formas e uma delas seria de certa forma capitalista que seria o reconhecimento através do desempenho e remuneração deixando a ideia que quanto melhor o desempenho maior será a remuneração.

Perguntou-se sobre quais os fatores que os motivam na realização das suas atividades.

**Figura 8.** Fatores Motivacionais

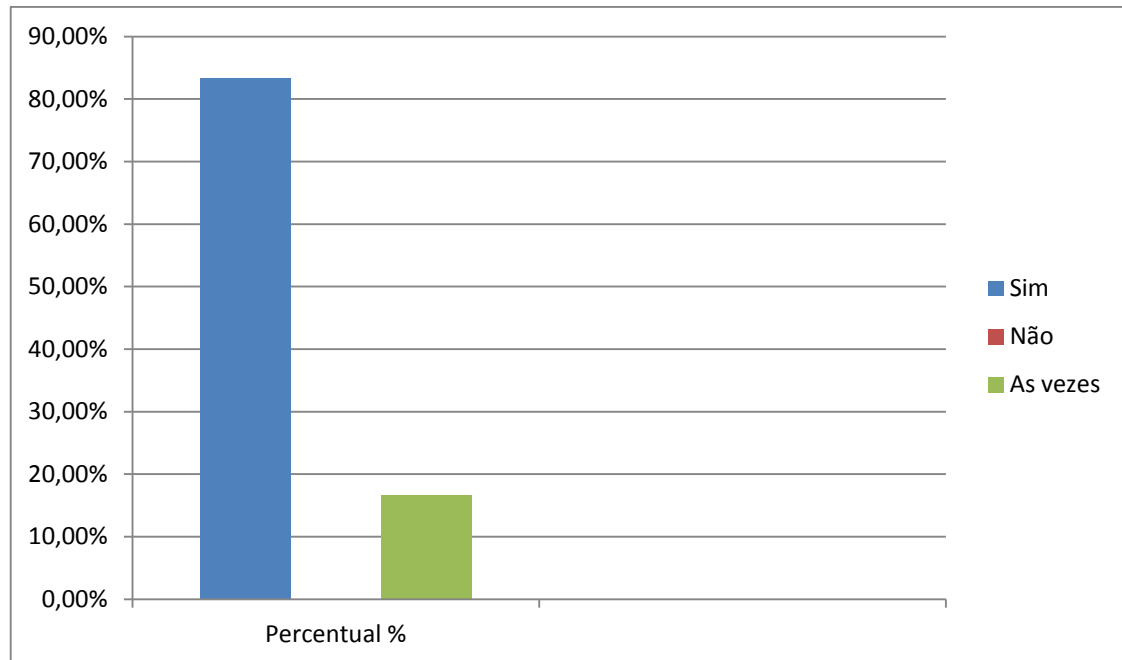


**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

Na análise da figura 8, questionou-se sobre os fatores que motivam os colaboradores para realização das suas atribuições, resultou a seguinte tabulação: 63,33% relacionamento (clima organizacional) e remuneração, 53,33% o reconhecimento, 46,66% as condições de trabalho, em sequência com 36,67% o plano de carreira e benefícios, e 33,33% a comunicação interna no ambiente de trabalho. Os resultados obtidos corroboram com Robbins (2000), onde evidencia que a teoria da equidade reconhece que os indivíduos não estão preocupados apenas com o montante absoluto de recompensas que recebem por seus esforços, mas, também, com a relação entre esse montante e aquele recebido pelos demais. Eles fazem julgamento sobre a relação entre seus investimentos – como esforço, Experiência, educação e competência – e resultados – como níveis salariais, aumentos, reconhecimentos.

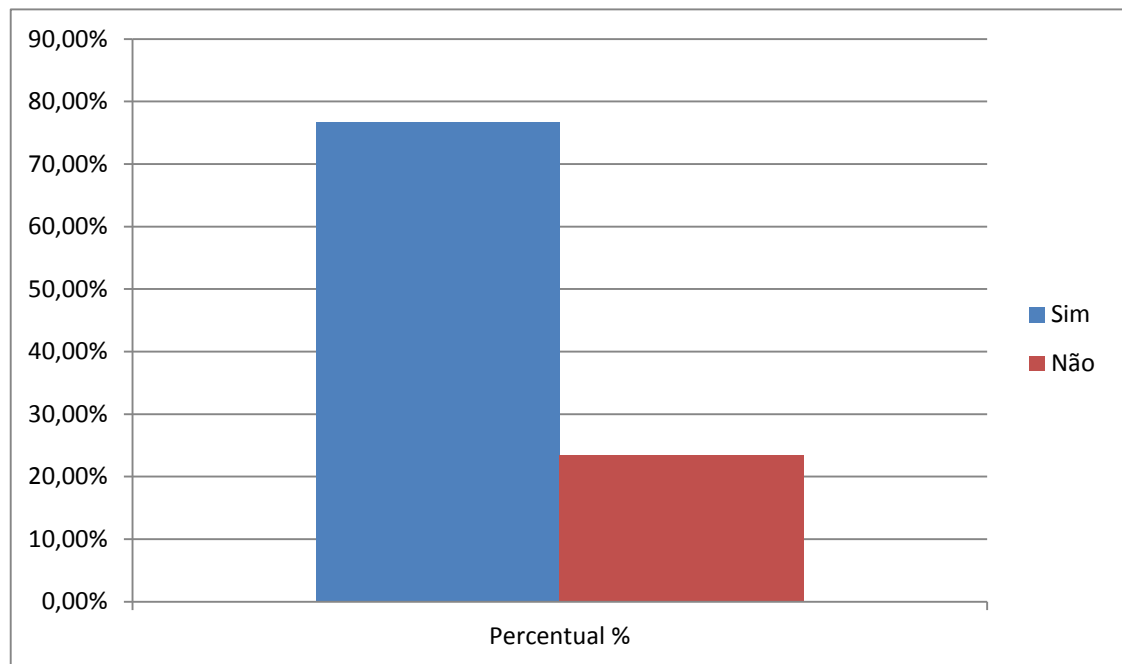
Perguntou-se em relação ao ambiente físico se é propício para realização das atividades:

**Figura 9.** Ambiente propício para realização das atividades



**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

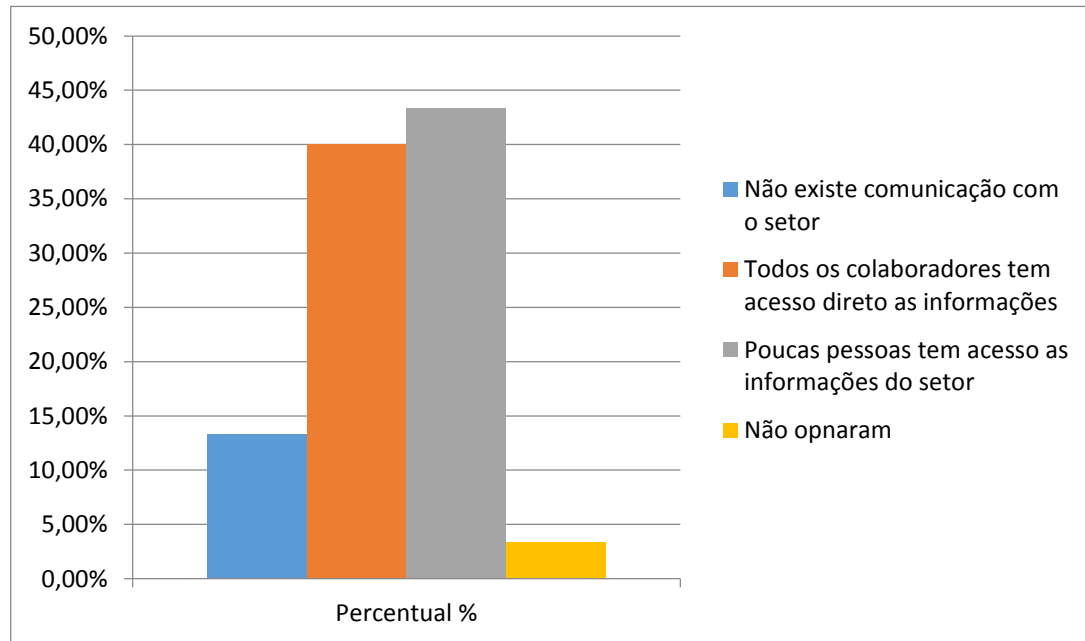
De acordo com a figura 9, obteve-se a seguinte tabulação em relação ao ambiente de trabalho, 83,33% dos colaboradores afirmaram que o ambiente físico é favorável a realização das atividades e 16,67% responderam as vezes. Segundo Chiavenato (2003), experiências no passado comprovam que proporcionam ambientes favoráveis e desfavoráveis para a produtividade, a obtenção do aumento ou não da produtividade humana estar ligados ao ambiente de trabalho propiciado aos empregados a exemplo de pouca e muita luz em momentos distintos para assim se ter a percepção de quando os colaboradores produziam mais.

**Figura 10.** Possui benefícios.

**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

Ao analisar os resultados obtidos na figura 10, 76,67% dos colaboradores afirmaram que a empresa pesquisada oferece benefícios e 23,33% afirmam não ter conhecimento dos benefícios, corroboram as informações relatadas pelos gestores onde os mesmos afirmam ofertar benefícios tais como: prêmio por metas alcançadas (PL), empréstimos, cesta básica, plano odontológico (em aprovação), prêmio frequência, cursos de especialização, transporte, refeitório no local com valor baixo e recompensas por sugestões. E o gestor enumerou outros benefícios como auxílio refeição, transporte, plano participação do resultado e auxílio mercado.

**Figura 11.** Comunicação dos colaboradores com o setor de Recursos Humanos.

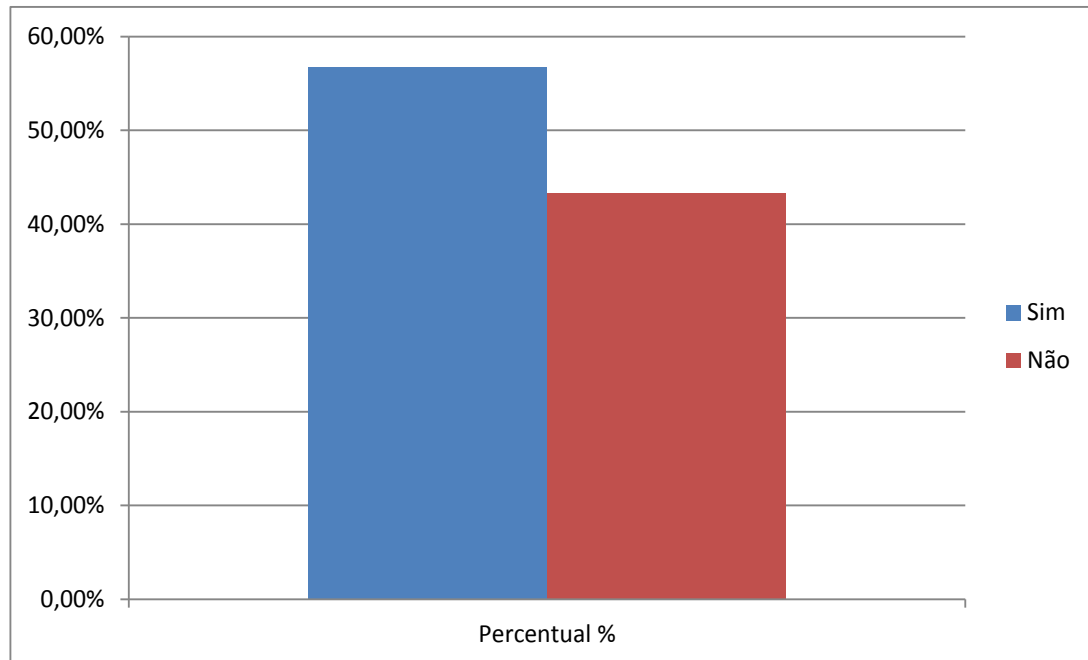


**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

De acordo com a figura 11, pode verificar a seguinte resposta da pesquisa referente ao acesso as informações através do RH: 13,33% afirma que não há comunicação do RH com os demais setores, 40% dos funcionários tem acesso as informações, 43,33% salientam que não são todos que tem acesso as informações e 3,33% preferiram não opinar. Segundo Chiavenato (2009), é essencial para a organização que o setor de Recursos Humanos é responsável pelas orientações relacionadas às mudanças ocorridas na organização, para que o colaborador sintasse a vontade no desenvolvimento de suas atividades.

Em relação à preocupação da empresa nos problemas externos enfrentados pelos seus colaboradores:

**Figura 12.** Preocupação da empresa com seus colaboradores com problemas externos



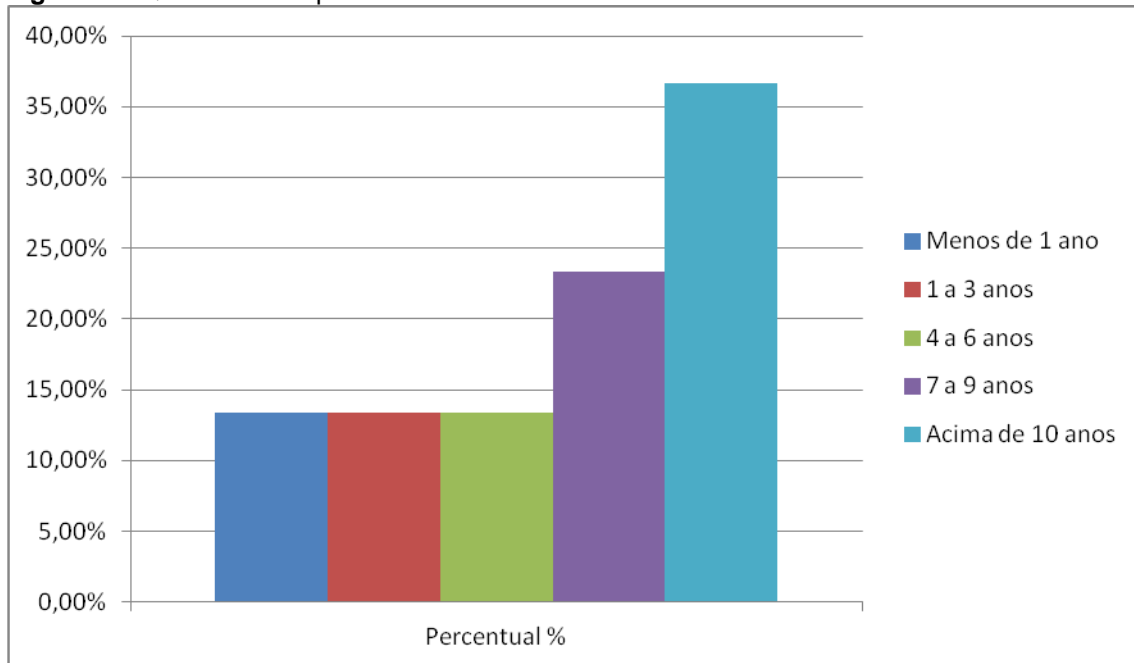
**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

A análise da figura 12 referente à preocupação da empresa com seus colaboradores em relação aos seus problemas de ordem externa: 56,67% afirmam que há um comprometimento da organização com empregado e 43,33% dos colaboradores desconhecem a preocupação da organização com seus problemas externos. Em concordância com Bowditch; Buono (2004), que afirma que a teoria de conteúdo tem a visão voltada ao comportamento do indivíduo no geral, sem limitar-se da importância do ser humano na organização, mas em uma visão ampla, analisando também fatores externos.

Perguntou-se sobre os fatores que desmotivam os colaboradores na empresa. Os fatores mencionados pelos colaboradores que provocam a desmotivação são tais como a falta de reconhecimento, tratamento diferenciado para alguns colaboradores, ausência de profissionalismo dos colegas de trabalho, salário baixo para a função, poucas oportunidades no ambiente de trabalho para promoção, antiética profissional, ausência de plano de carreira, desvalorização pelo trabalho realizado, desorganização, insuficiência de orientação por parte dos supervisores, falta de benefício como plano de saúde e auxílio estudo.

Perguntou-se em relação ao tempo de contratação do colaborador na organização

**Figura 13.** Quanto ao tempo de trabalho.



**Fonte.** Pesquisa realizada em 2013

De acordo com a figura 13 pode-se afirmar a seguinte tabulação: 13,33% correspondem aos colaboradores contratados pela organização a menos de um ano, 13,33% entre um a três anos e 23,33% entre 3 a 6 anos e 36,67% aos colaboradores que foram contratados a mais de mais de 10 anos.

Além dos questionários aplicados aos colaboradores em entrevista perguntou-se aos gestores se a empresa oferece aos colaboradores condições favoráveis de trabalho e os gestores entrevistados confirmaram que a empresa oferece um ambiente favorável.

Os gestores da empresa foram entrevistados e questionou-se sobre os fatores que desmotivam os colaboradores. Para o gerente administrativo a ausência de oportunidade e reconhecimento são os fatores consideráveis, entretanto o diretor menciona baixa remuneração e o despreparo intelectual dos supervisores como fatores que desmotivam os colaboradores. Enfatizando que subordinado sente a necessidade de ter um “chefe” com um nível intelectual elevado, contendo peculiaridades de um bom líder como o poder de persuadir, de influenciar, fazer com que as pessoas possam bater metas alcançar os seus objetivos. Em relação à comunicação estabelecida entre os colaboradores e o setor de Recursos Humanos



afirmou que não existe restrição ao acesso dos colaboradores com o referido setor. Em relação ao reconhecimento dos esforços dos colaboradores ele afirma que costumeiramente os esforços despendidos pelos colaboradores são reconhecidos.

Além disso, o diretor foi abordado sobre a abertura existente entre colaboradores e gestores para que os empregados abordem na empresa os problemas vivenciados na vida profissional. O gestor relatou que a administração da empresa permite tal abertura, inclusive os colaboradores que apresentam propostas para a correção de tais problemas são recompensados. Ressaltou ainda que existem situações em que o próprio supervisor não conseguiu resolver a situação e os colaboradores conseguem. O gerente Administrativo afirma que sempre há a abertura e enfatizou que os supervisores são responsáveis por essa ligação na comunicação.

Questionou-se ainda aos gestores se colaboradores são permitidos a abordar problemas pessoais, solicitando apoio a empresa. Os gestores afirmam que a organização oferece apoio aos funcionários independentemente do tipo de problema – pessoal ou profissional. Os gestores confirmaram que existem diferenciais internos que permanência dos colaboradores como apoio, promoções, premiações e recrutamento interno como preferência para contratações e promoções.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento exacerbado do mercado e o aumento contínuo da concorrência influenciam as organizações na busca do capital humano motivado como um fator interno determinante para o alcance do sucesso das organizações. O capital humano passa a ser visto como um diferencial competitivo e não somente como um recurso produtivo pertencente às organizações. As empresas utilizam de uma estratégia relevante referindo-se a motivação, sabendo que o profissional motivado interfere diretamente na produção, pois a mesma impulsiona, direciona, move, ou energiza na realização de algo.

Durante o estudo, relevantes conclusões foram extraídas, uma vez que todo o trabalho obteve um embasamento teórico. De acordo com os dados coletados observa-se alto o grau de satisfação e motivação dos colaboradores no setor administrativo. Fica evidenciado quais os principais fatores que motivam os colaboradores, 63,33% relacionamento (clima organizacional) e remuneração, 53,33% o reconhecimento profissional.

O pesquisador observou que o fato dos colaboradores afirmarem que o reconhecimento é um fator essencial para a motivação do indivíduo não condiz com a real situação na empresa, 46,67% os colaboradores afirmam insatisfação referente ao reconhecimento.

Constatou-se que 66,67% dos colaboradores da empresa encontram-se motivados na execução na função exercida considerando esse fator relevante e motivacional para a permanência dos colaboradores motivacional. O indivíduo que desenvolve o trabalho que gosta tem a tendência de executá-lo com qualidade. Entende-se que os colaboradores estão atendendo sua necessidade individual alinhado a empresa.

De acordo com os colaboradores correspondente a 43,33% ocorre um alto nível de insatisfação em relação à comunicação com o setor de recursos humanos, afirmam que o setor de recursos humanos, não está correspondendo ao papel de comunicação e esclarecimentos. Considera-se o setor ainda despreparado para disseminar informações entre o nível estratégico, tático e operacional.

O pesquisador observou que os colaboradores afirmam a existência de benefícios disponibilizados pela empresa. Na opinião dos colaboradores e a administração da empresa corroboram em vários questionamentos relacionados a

fatores que desmotivam os colaboradores, ambos afirmam que a remuneração baixa e falta de reconhecimento são os dois fatores que desmotivam os empregados.

Mediante a coleta de dados notou-se que a organização detém de política administrativa, que permite a motivação dos colaboradores, a exemplo dos benefícios ofertados consegue reter os talentos podendo ser comprovado, 60% dos empregados foram contratados a mais de sete anos. Além disso, os colaboradores afirmam que ambiente favorável para a realização das atividades, clima organizacional, contratação de funcionários com as habilidades para exercer as funções de um determinado cargo.

A presente pesquisa responde ao questionamento proposto na análise dos fatores que motivam o colaborador do setor administrativo da empresa no município de cachoeira com a perspectiva de permanência na organização. Diante de tais respostas percebe-se a sincronia de informações disponibilizadas pela parte administrativa da organização mostrando serem otimistas em relação aos aspectos motivacionais da organização e as estratégias por elas escolhidas, tanto de forma social ajudando ou contribuindo na vida pessoal do colaborador, quanto na forma voltada em remuneração ou benefícios ofertados pela empresa para influenciar e impulsionar seus colaboradores.

O pesquisador identificou ainda que a organização aplica ideias relacionadas as teorias motivacionais de conteúdo, da expectativa e equidade

Sugere-se a inserção de novas políticas para incentivar os colaboradores, a criação de um plano de cargos e salários, realizar treinamentos para os funcionários, aperfeiçoar a comunicação entre o setor de Recursos Humanos com os colaboradores, alterar procedimentos ou criar de manual da organização que permitam a melhoria na comunicação, e contratação de uma consultoria para levantamento de necessidade e reformulação dos processos.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. trad. de José Henrique Lamendorf. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CASADO, Tânia. **As pessoas nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CAMERON, Esther; GREEN, Mike. **Gerenciamento de mudanças: guia completo, com modelos, com ferramentas e técnicas, para entender e implementar as mudanças nas organizações**. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2009.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino, **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2004

\_\_\_\_\_, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. trad. de Cecília Leão Oderich. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIGLIOTI, Francisco. **Administração, organização e conceitos**. 2. ed. Campinas: LZN Editora, 2006.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2008.

KAHALE, Flávia. **A Pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC. 2004.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2001.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração: da revolução urbana á revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Teoria **geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria gera da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. trad. Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEARSON EDUCATION BRASIL. **Administração de RH**. São Paulo: 2010.

REIS, Linda G. **Produção de monografia: da teoria à prática**. 2. ed. Brasília: Senac-DF, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. trad. Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. – trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**. trad. Roberto Galmam; São Paulo: Cengage Learning, 2010.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - Questionário aplicado aos colaboradores



### 1. Nível de escolaridade:

- Ensino Fundamental Completo     Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo         Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo

### 2. Qual o grau de satisfação com a função que você exerce na organização?

- Motivado     Desmotivado     Muito desmotivado  
 Muito motivado

### 3. Em sua opinião, a empresa reconhece seus esforços no seu trabalho?

- Sim                       Não

### 4. Quais são os fatores que motiva você no ambiente do trabalho?

- Remuneração  
 Plano de Carreira  
 Relacionamento com colegas/gestores (Clima organizacional)  
 Reconhecimento  
 Condições de trabalho (Ambiente Físico)  
 Comunicação interna  
 Benefícios

### 5. O seu ambiente de trabalho, oferece condições para realização das suas atividades?

- Sim                       Não                       As vezes

### 6. A empresa oferece algum benefício para os seus colaboradores? Em caso positivo informe quais são estes benefícios:

- Sim                       Não

( ) \_\_\_\_\_

**7. Como é a comunicação com o setor de Recurso Humanos da empresa?**

- ( ) Não existe comunicação com o setor
- ( ) Todos os colaboradores tem acesso direto as informações
- ( ) Poucas pessoas tem acesso as informações do setor

**8. A empresa preocupa-se, e tenta ajudar os colaboradores caso tenham problemas fora do ambiente organizacional?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

**9. O que deixa você desmotivado?**

---

---

---

**10. A quanto tempo você trabalha na empresa?**

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) 1 a 3 anos
- ( ) 4 a 6 anos
- ( ) 7 a 9 anos
- ( ) Mais de 10 anos