

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

JOVAL TEODORO DE JESUS

**CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM  
ESTUDO DE CASO NA SUBSECRETARIA REGIONAL DE  
EDUCAÇÃO DE ITAPACI**

RUBIATABA-GOIÁS.  
2008

**JOVAL TEODORO DE JESUS**

**CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM  
ESTUDO DE CASO NA SUBSECRETARIA REGIONAL DE  
EDUCAÇÃO DE ITAPACI**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração sob a orientação do professor Enoc Barros.

RUBIATABA-GOIÁS.  
2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

Jesus, Joval Teodoro de

Contribuição dos fatores motivacionais: um estudo de caso na subsecretaria Regional de Educação de Itapaci / Joval Teodoro de Jesus – Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.

50f.

Orientador: Francinaldo Soares de Paula (Especialista)

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.  
Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Motivação. 2. Recursos humanos. 3. Satisfação no trabalho. I. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas.  
II. Título.

**CDU658.3:159.942(817.3)**

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

## FOLHA DE APROVAÇÃO

JOVAL TEODORO DE JESUS

### CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA SUBSECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE ITAPACI

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

Orientador \_\_\_\_\_

**ENOC BARROS DA SILVA**  
Especialista em Administração de Empresas

2º Examinador \_\_\_\_\_

**Ms. DAYSE NYSMAR TAVARES RODRIGUES**  
Mestre em Agronegócios

3º Examinador \_\_\_\_\_

**LUIS MAURÍCO RIOS**

## DEDICATÓRIA

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

*Dedico também a minha esposa, as minhas filhas, aos meus pais, em fim, a todos meus familiares, pelo apoio incondicional nas horas difíceis desta jornada acadêmica.*

## 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 Enoc pela ajuda no decorrer do trabalho.*

## RESUMO

Tendo em vista a influência que a motivação exerce em toda organização, é fundamental que haja espaço para discussões e questionamentos acerca das reais atribuições e impactos que o gestor pode e deve estimular. Neste trabalho há uma busca para levantar algumas reflexões sobre gestão de Recursos Humanos, o que é motivação, algumas teorias motivacionais como de Maslow, Herzberg, entre outras. Usa-se como procedimento a pesquisa exploratória com estudo de caso e faz-se uso de questionários. A pesquisa visa retratar a Subsecretaria Regional de Educação da cidade de Itapaci, onde se procura analisar o grau de motivação existente junto a seus colaboradores diretos, e mediante a tabulação dos resultados que são demonstrados em gráficos fazem-se algumas sugestões para a organização. No entanto, fica claro que, o conhecimento da teoria da motivação ajuda dar aos gestores uma visão para criar um clima de motivação positiva. A instituição onde se realizou a pesquisa se diferencia pelo fato de que seus funcionários se sentem satisfeitos e possuem bom relacionamento e reconhecimento.

**Palavras-chave:** Motivação, Organização, Gestão de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Tends in view the influence that the motivation exercises in all organization, it is fundamental that there is space for discussions and questionaments concerning the real attributions and impacts that the manager can and it should stimulate. In this work there is the search to lift some reflections on administration of Resources Humans, what is motivation, some theories motivational as of Maslow, Herzberg, among others. Use as procedure to the exploratory research with case study and making use of questionnaires. The research seeks to portray in Regional Subsecretaria of Education of the city of Itapaci, where she tried to analyze the degree of existent motivation close to your direct collaborators and by the tabulation of the results that you/they are demonstrated in graphs it is make some suggestions for the organization. However, however of course, the knowledge of the theory of the motivation helps to give to the managers the vision to create a climate of positive motivation. The institution where took place the research differs for the fact that your employees feel satisfied and they possess good relationship and recognition.

**Key-word-** Motivation, Organization, Administration of Resources Humans.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	24
Figura 2: Hierarquia de necessidades de Maslow e Fatores de higiene-motivação de Herzberg.....	26
Figura 3: Teoria de X e Teoria de Y.....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	33
Gráfico 2: Faixa Etária.....	33
Gráfico 3: Estado Civil.....	34
Gráfico 4: Tempo de Serviço.....	34
Gráfico 5: Nível de Escolaridade. ....	35
Gráfico 6: Cargo que ocupa. ....	35
Gráfico 7: Renda Familiar. ....	36
Gráfico 8: Perspectiva de crescimento e/ou desenvolvimento no trabalho.....	36
Gráfico 9: A Subsecretaria oferece treinamento.....	37
Gráfico: 10: Reconhecido pelo trabalho.....	38
Gráfico 11: Considera o trabalho interessante.....	38
Gráfico 12: Relacionamento com colegas.....	39
Gráfico 13: A Subsecretaria utiliza alguma técnica ou instrumento.....	40
Gráfico 14: Relacionamento tem influência no desempenho do trabalho.....	40

## SUMÁRIO

RESUMO	
LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE GRÁFICOS	
1 INTRODUÇÃO.....	11
2 PROBLEMÁTICA.....	12
3 OBJETIVOS.....	13
3.1 Geral.....	13
3.2 Específicos.....	13
4 JUSTIFICATIVA.....	14
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
5.1 As Pessoas.....	15
5.2 Motivação.....	18
5.3 A Motivação no Âmbito das Organizações.....	20
5.4 O que Motiva os Colaboradores.....	21
5.5 Motivando a Equipe de Trabalho.....	21
5.6 O Papel da Liderança na Motivação.....	23
5.7 Principais Estudos de Maslow.....	24
5.8 Teoria dos dois Fatores de Herzberg.....	25
5.9 Teoria X e Teoria Y.....	28
6 METODOLOGIA.....	30
6.1 Tipo de Pesquisa.....	30
6.2 Técnica da Pesquisa.....	30
6.3 Método de Pesquisa.....	31
6.4 Coleta de Dados.....	31
6.5 Análise dos Dados.....	32
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
8.1 Sugestões.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	
APÊNDICES B – DADOS DO ALUNO	
GLOSSÁRIO	

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata de uma análise sobre os fatores motivacionais na Subsecretaria Regional de Educação de Itapaci-GO., na qual os colaboradores foram entrevistados. Foi feita uma análise de suma importância para a administração desta organização, pois assim ficou sabendo como estava o nível de satisfação dos colaboradores, podendo então fazer alguns ajustes para melhorar a motivação.

O tema Fatores Motivacionais é muito amplo. Pode-se falar que fatores motivacionais referem-se a tudo aquilo que pode aumentar a motivação e para que uma organização funcione corretamente é preciso que os colaboradores estejam motivados.

Sabendo-se que o dinheiro pode ser um mero fator motivacional, onde mais importante que o pagamento no final do mês é a satisfação que os colaboradores levam para casa a cada dia, ao realizarem 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 fisiológicas, 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 e as causas de satisfação e insatisfação dos colaboradores da Subsecretaria Regional de Educação 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 empenham o suficiente na conquista dos objetivos.

Fundamentando-se nestes fatos, o propósito da pesquisa foi investigar e realizar um estudo na Subsecretaria Regional de Educação da cidade de Itapaci para avaliação do nível motivacional dos colaboradores, visto tal importância.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Geral**

- Diagnosticar os fatores motivacionais da Subsecretaria Regional de Educação de Itapaci.

#### **3.2 Específicos**

- Diagnosticar a estrutura organizacional da Subsecretária;
- Diagnosticar as causas de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores;
- Sugerir meios para melhorar a motivação.

## 4 JUSTIFICATIVA

O trabalho tem como objetivo, estudar os fatores motivacionais na Subsecretaria Regional de Educação de Itapaci-Go. E para que os mesmos sejam atingidos será preciso contar com os colaboradores desta organização, os quais serão entrevistados com questões direcionadas ao clima organizacional e ao nível de satisfação, podendo resolver os problemas encontrados nesta organização, que será beneficiada por aprender a lidar com o problema. Os maiores beneficiados são os colaboradores que buscam cada dia mais a realização no seu trabalho e tem como reflexo sua importância para a organização e principalmente na execução de seu trabalho, que atinge diretamente na qualidade de seus serviços.

Entretanto, a Subsecretaria Regional de Educação de Itapaci já obtém uma boa imagem diante da comunidade, e certamente com a resolução dos problemas encontrados, os seus colaboradores se sentirão mais motivados e desempenharão melhor suas tarefas, influenciando diretamente nas escolas, e que terão como reflexo um nível mais elevado na educação.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 As Pessoas

Pode-se dizer que os seres humanos vivem grande parte de sua vida em grupos. Interagem como membro de família, moradores de vizinhança, líderes de comunidades, enfim, 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)

Para 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, são muitos os trabalhadores que já



não consideram 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.

De acordo com 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 a moral dentro das equipes de trabalho e o gosto pelas atividades.

Enfim, 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 se sentem satisfeitas consigo mesma 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 precisa ser contínuo, e na organização deve haver sempre incentivos para estas pessoas. E o autor 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 liberais 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), a comunicação por ser um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional, 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<sup>1</sup> 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).

Megginson diz ainda que (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

---

<sup>1</sup> Behaviorista: é uma palavra de origem inglesa, que se refere ao estudo do comportamento.

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 grandes partes 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, Mosley e Pietre Jr. (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 o 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 individuo esta sujeita a condições capazes de provocar mudanças originadas externamente de cada pessoa, ou pelas suas atividades realizadas na organização (CHIAVENATO, 1994, p. 166).

Segundo Chiavenato (1994), para 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 irá deixá-los 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, bem como 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, que usados de maneira específica podem explicar o comportamento humano. Assim, os indivíduos são motivados pela grande diversidade de necessidades que os cercam, levando-os 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 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, 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; são eles: necessidades fundamentais à existência, como, comida, água, necessidade 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 mais procurados pelas empresas, mas são raras as organizações que criam condições motivacionais para melhorarem a qualidade de vida ou gerar interesse e satisfação no trabalho, muitas 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 melhorarem 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 quanto para 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 O Papel da Liderança na Motivação

Para Griffin (1996), o papel do líder também não é fácil, ele deve agir como facilitador. Ele 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<sup>2</sup> 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 pessoas, é necessária a liderança e para liderar é preciso conhecer a natureza humana para saber conduzir as pessoas.

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 pessoas e lidera seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais à equipe e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

---

<sup>2</sup> Feedback: Em administração, é utilizado com sentido de avaliar o resultado de um processo ou um trabalho e informá-lo ao seu responsável, bem como dizer o que deve ser feito para o seu aprimoramento.



## 5.7 Principais Estudos de Maslow

As necessidades humanas possuem diferentes forças, que geralmente manifestam numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se encontram moderadamente satisfeitas, pretende-se chegar aos impulsos motivacionais, como nas teorias abaixo:

### 5.7.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

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

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

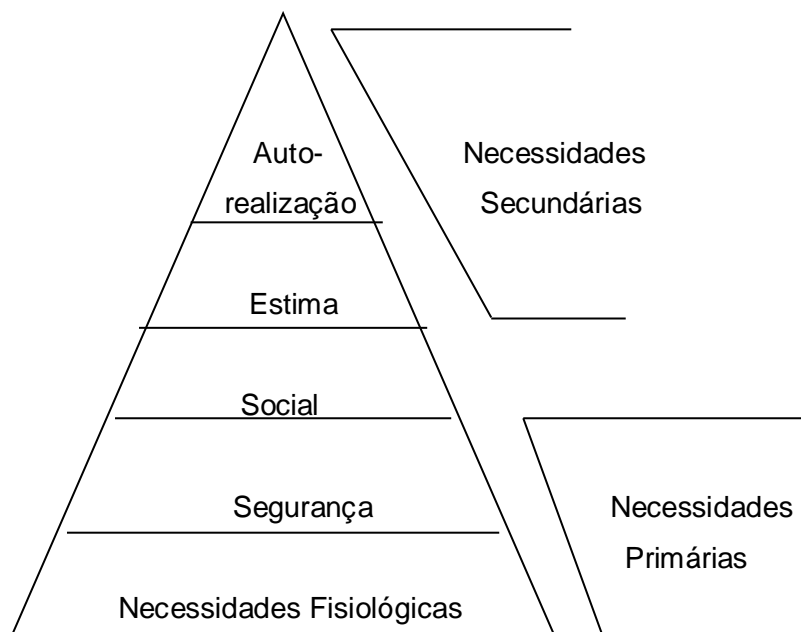


Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.  
Fonte: Chiavenato, 2002.

As Necessidades Fisiológicas são as necessidades básicas, 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.

Necessidade de Segurança - no mundo conturbado em que vivemos procuramos fugir dos perigos, buscamos por abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A busca da religião, de uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia.

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 necessários 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.

Necessidade de Estima - o ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. 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.

Necessidade de Auto-realização - são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa em 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.

## **5.8 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 (apud CHIAVENATO, 2002) fundamenta

sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para Herzberg (apud CHIAVENATO, 2002) a motivação para trabalhar depende de dois fatores: Higiênico e Extrínseco, Motivacional e Intrínseco.

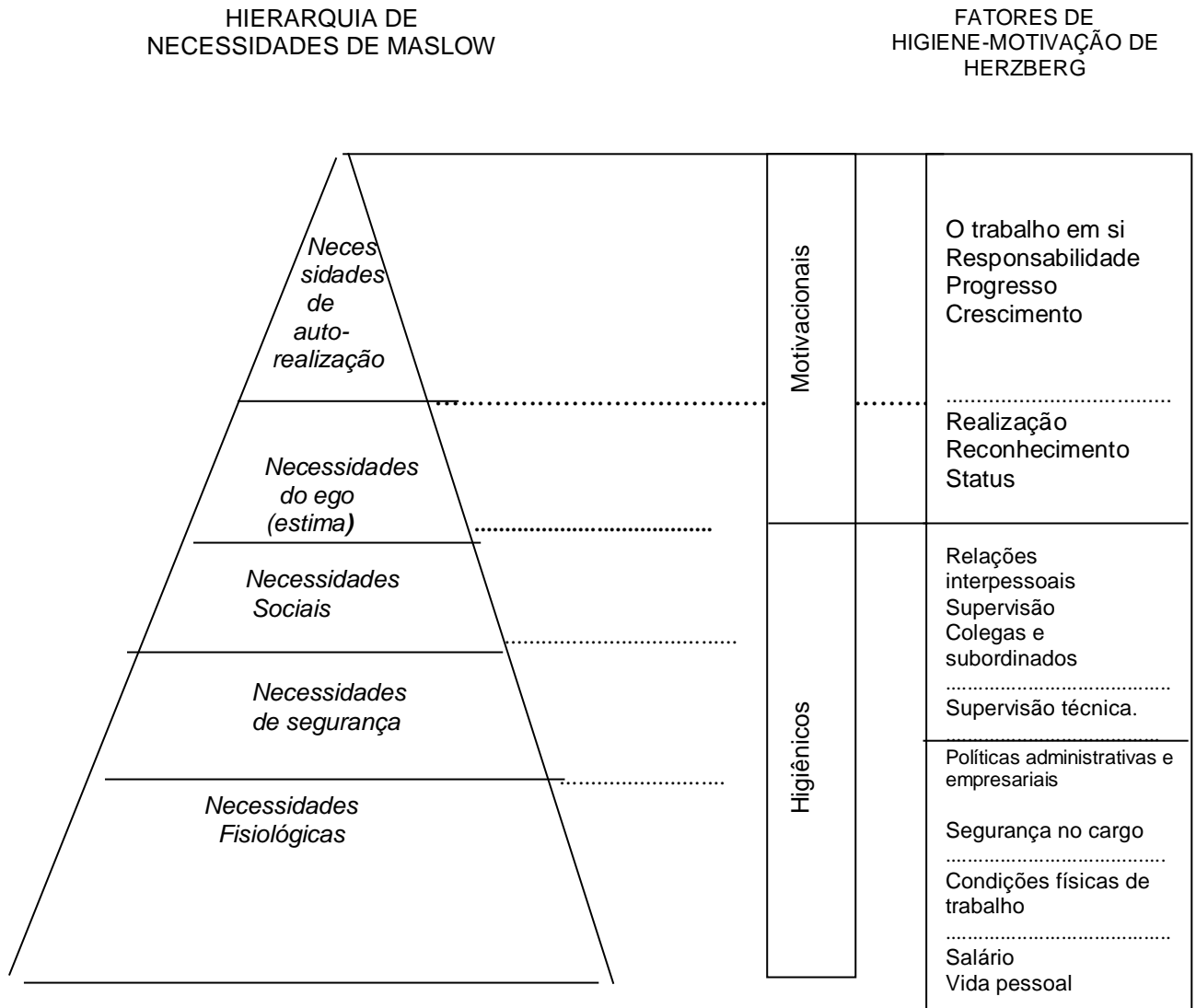


Figura 2: Hierarquia de necessidades de Maslow e Fatores de higiene-motivação de Herzberg.  
Fonte: Chiavenato, 2002.

### 5.8.1 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. Estes correspondem à perspectiva ambiental. Constitui os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. Herzberg, contudo, considera 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.

### **5.8.2 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.

## 5.9 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<sup>3</sup> 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. Estas denominações 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 no estilo Moderno.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas evitam o trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o homem, o trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar e descansar;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas podem ser auto-motivadas e autodirigidas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são ingênuas e sem criatividade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são criativas e competentes;</li> </ul>

Figura 3: Teoria de X e Teoria de Y.  
Fonte: Chiavenato, 2002.

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 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

<sup>3</sup> Pragmáticas: Conjunto de regras ou fórmulas que regulam as cerimônias oficiais (p. ext.) formalidades da boa sociedade; etiqueta; praxe.

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 esta 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 rende.

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

## **6 METODOLOGIA**

O projeto de pesquisa foi executado na Subsecretaria Regional de Educação 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 Técnicas da Pesquisa**

Para a pesquisa exploratória 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. (p. 78)

### 6.3 Métodos de Pesquisa

O procedimento tomado para realizar o estudo foi através da pesquisa quantitativa aplicada no quadro de colaboradores. 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 percentuais das respostas obtidas (SÂMARA; BARROS, 2002, p. 30-31).

### 6.4 Coletas de Dados

A coleta de dados foi feita através de um questionário composto por 14 questões sendo elas, na sua maioria de caráter objetivo. O questionário é a forma mais simples para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja, podendo existir perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas são aquelas que levam o informante a responder livremente com frases ou orações, já as perguntas fechadas são questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas.

De acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 201), “A coleta de dados é um instrumento de coleta de dados, constituído 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)

O projeto foi executado na Subsecretaria Regional de Educação de Itapaci, falando sobre o objetivo e o desenvolvimento do mesmo. Mediante a pesquisa os



resultados foram tabulados e no resultado final foram apresentadas as possíveis sugestões de melhoria para a organização.

## **6.5 Análises dos Dados**

A análise dos dados foi feita por meio da tabulação dos resultados obtidos através da pesquisa.

Segundo Gil (2002, p. 105), “para a efetiva interpretação dos dados, torna-se necessário, sobretudo, proceder à análise lógica das relações, com sólido apoio em teorias e mediante a comparação com outros estudos”.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mediante a pesquisa que foi efetuada na Subsecretaria Regional de Educação de Itapaci onde teve como objetivo descobrir as contribuições motivacionais existente na organização.

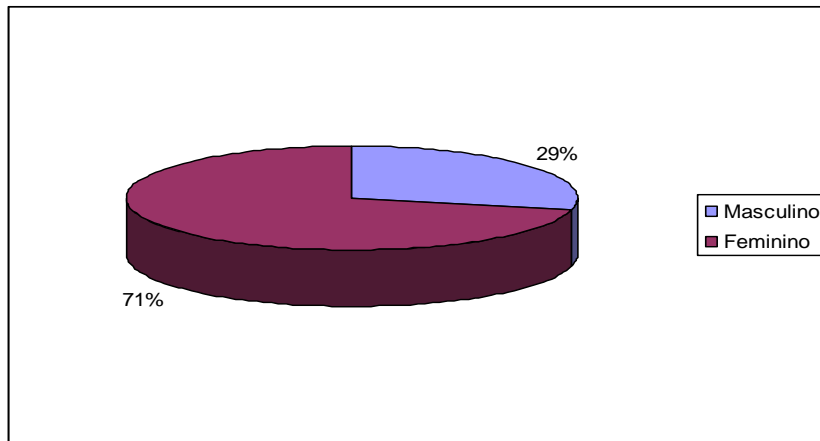


Gráfico 1: Gênero.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Pode-se verificar através do gráfico acima que 71% dos colaboradores são do sexo feminino e 29% masculino.

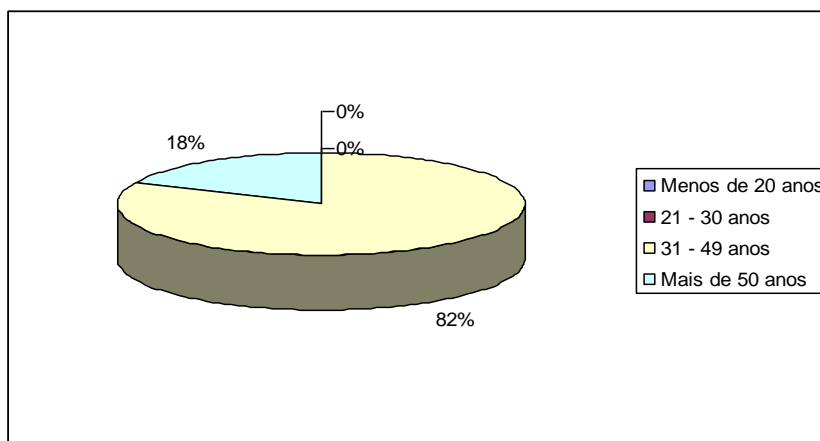


Gráfico 02: Faixa Etária  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

De acordo com entrevistados 82% têm de 31 a 49 anos, 18% tem mais de 50 anos, e nas faixas etárias com menos de 20 anos e de 21 a 30 anos não houve tabulação.

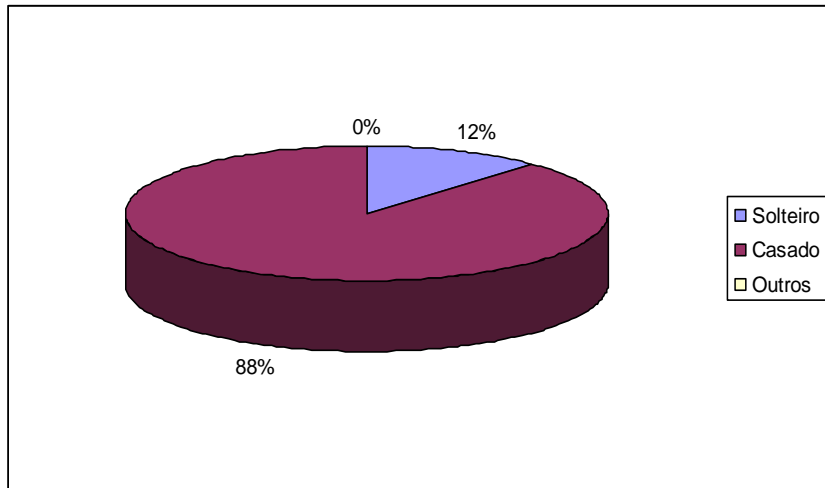


Gráfico 3: Estado Civil

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

De acordo com entrevistados 12% são solteiros, 88% são casados e na opção outro não houve tabulação.

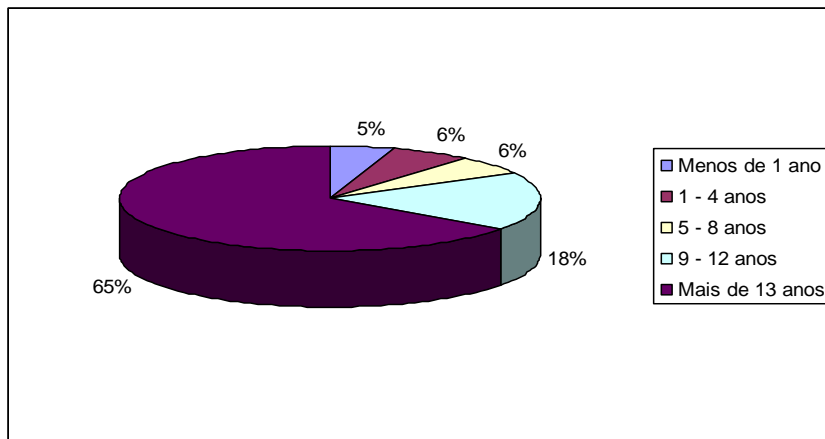


Gráfico 4: Tempo de Serviço

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

De acordo com os funcionários entrevistados sobre o tempo de serviço 5% têm menos de 1 ano, 6% têm de 1 a 4 anos, 6% têm de 5 a 8 anos, 18% têm de 9 a 12 anos e 65% têm mais de 13 anos.

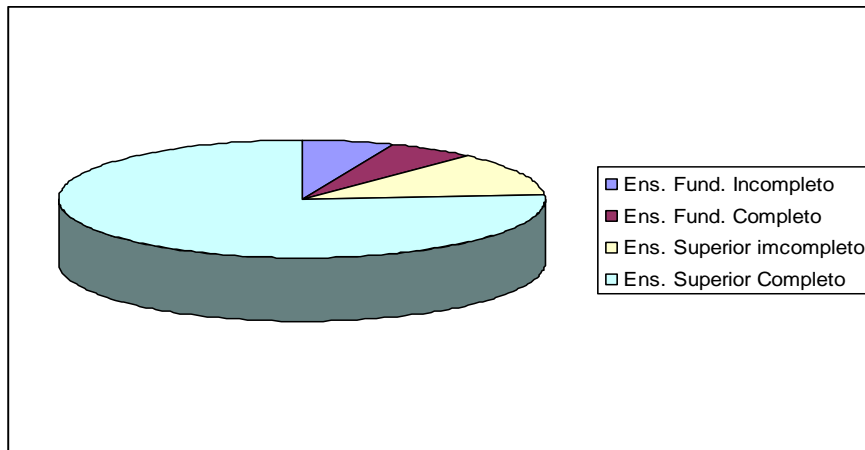


Gráfico 05: Nível de Escolaridade.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Mediante a pesquisa no que se refere ao nível de escolaridade 6% tem Ensino Fundamental, 6% tem Ensino médio, 12% tem curso superior incompleto, 76% tem superior completo e na opção analfabeto não houve tabulação.

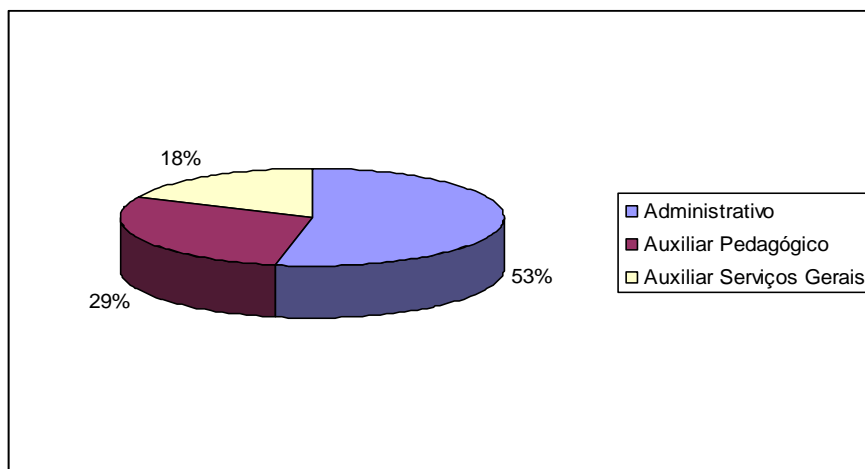


Gráfico 6: Cargo que ocupa.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Nesta questão sobre o cargo que ocupa, de acordo com os entrevistados, 53% são auxiliar administrativo, 29% são auxiliar pedagógico e 18% são auxiliar de serviços gerais.

Os fatores motivacionais para Chiavenato (2002) 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.

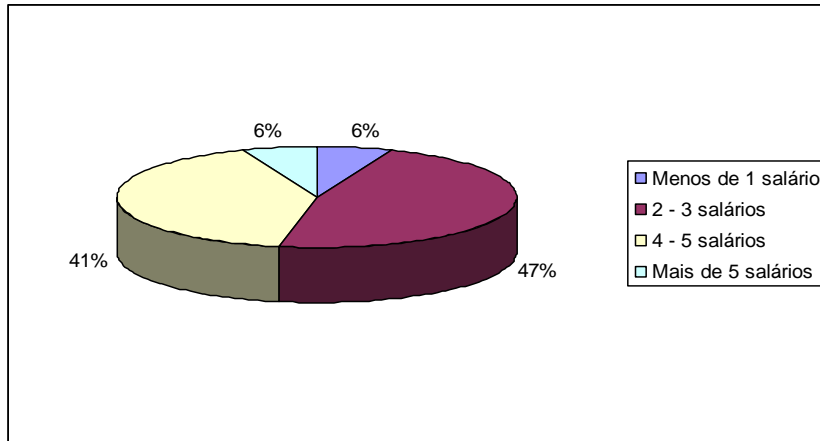


Gráfico 7: Renda Familiar.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

De acordo com os entrevistados na classe salarial, 6% ganham menos de 1 salário mínimo; 47% ganham de 2 a 3 salários mínimos; 41% ganham de 4 a 5 salários mínimos e 6% ganham mais de 5 salários mínimos.

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.

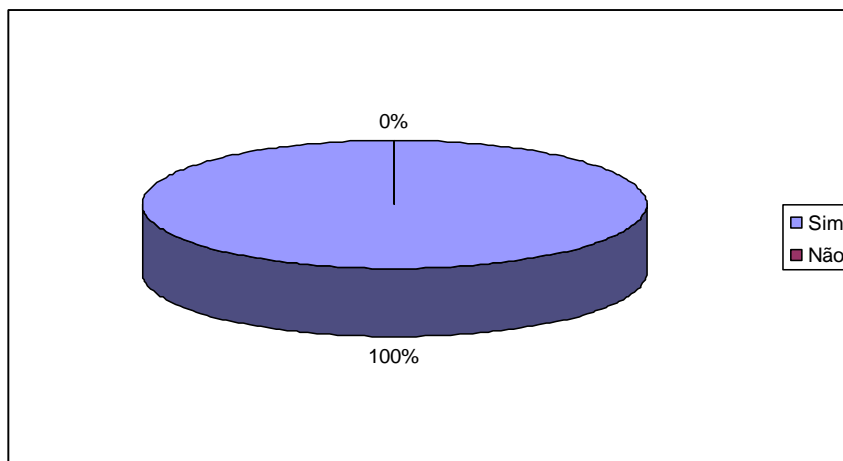


Gráfico 8: Perspectiva de crescimento e/ou desenvolvimento no trabalho.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Na questão sobre a perspectiva do crescimento profissional, todos os entrevistados foram unânimes e responderam que sim, que esperam obter sempre que possível nova oportunidade com novos aprendizados.

Os administradores podem motivar os empregados a melhorarem o desempenho criando um clima positivo onde as pessoas possam sentir motivadas, oferecendo estímulos para automotivação e motivação para a qualidade, através de atividades que prendem a atenção do participante e promovem mudanças positivas em seu comportamento.

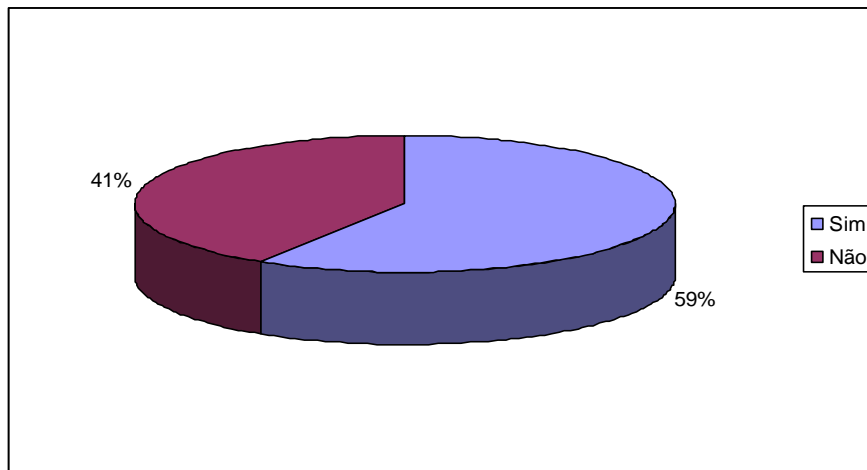


Gráfico 9: A Subsecretaria oferece treinamento.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Nesta questão sobre o treinamento 59% responderam que sim e 41% responderam que não. E os que afirmaram receber treinamento disseram que é através de seminários, palestras em áreas específicas e os que responderam não, disseram que gostariam de fazer cursos mais interessantes.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 31) o treinamento é um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizado, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos, ou seja, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo.

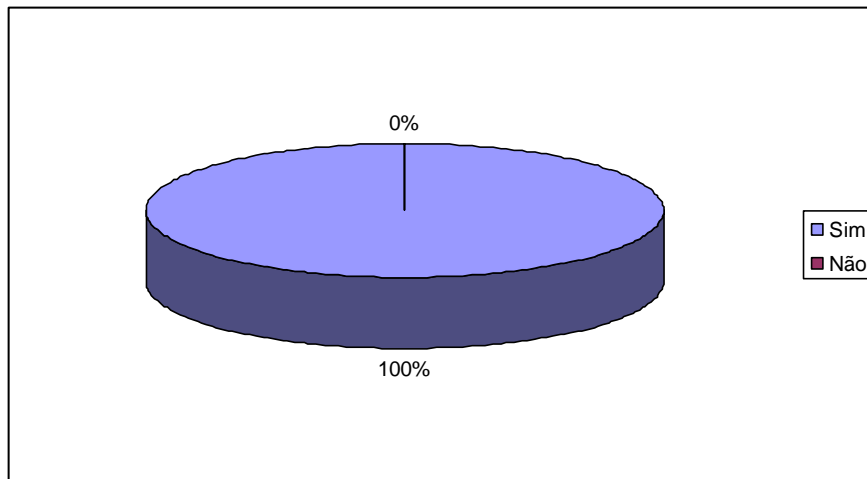


Gráfico 10: Reconhecido pelo trabalho.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

De acordo com os entrevistados sobre o reconhecimento no trabalho que realizam, todos foram unânimes em responder que sim, mas complementaram que o reconhecimento não ajuda na melhora salarial e sendo assim, acham que deveria haver mais diálogo nesse sentido.

Para Chiavenato (2002), na Necessidade de Estima, o ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hetero-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.

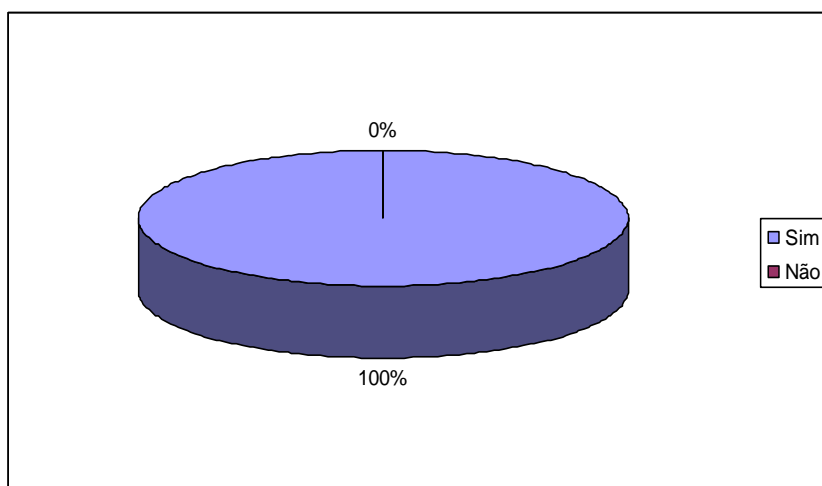


Gráfico 11: Considera o trabalho interessante.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

De acordo com os entrevistados, sobre o trabalho, todos foram unânimes em responder que sim, complementaram que levam muito a sério o trabalho, pois eles consideram a educação muito importante.

Para Chiavenato (2002) a Teoria Y expressa a certeza de que o trabalho pode ser agradável sempre que as condições sejam favoráveis, e que o indivíduo estimulado pode realizar seu próprio controle, tendo índice de criatividade alto, assim, realizam bom trabalho, tornando alvo de confiança.

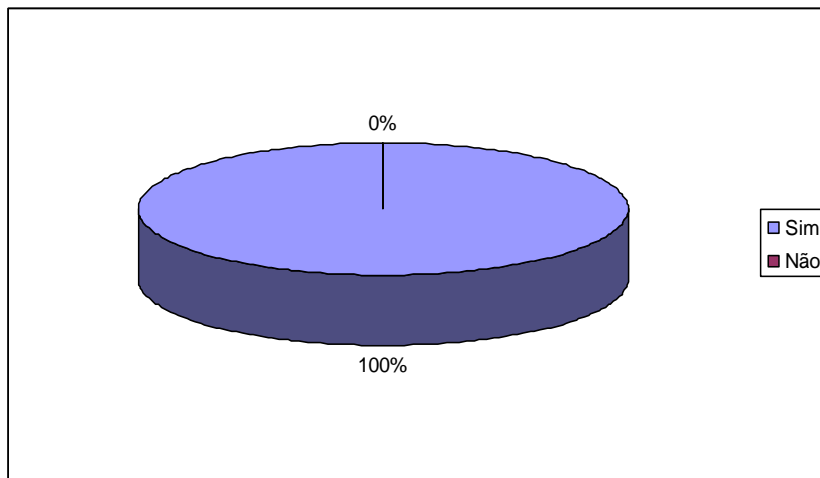


Gráfico 12: Relacionamento com colegas.  
Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Nesta questão relacionamento com os colegas os entrevistados novamente foram unânimes em responder que sim, pois de maneira geral entre o grupo há o respeito mútuo e isto é muito importante no dia-a-dia da organização.

Para Maslow (apud CHIAVENATO, 2002), o ser humano precisa amar e pertencer. Nós queremos nos sentir necessário a outras 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, 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.



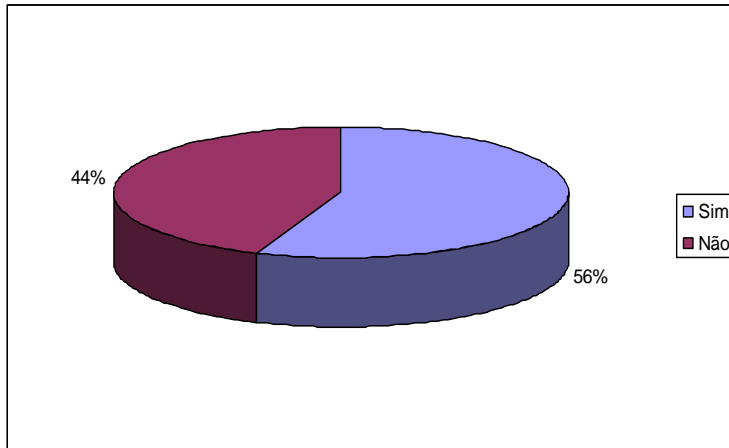


Gráfico 13: A Subsecretaria utiliza alguma técnica ou instrumento para melhorar a relação com os colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Sobre a questão melhorar o relacionamento dentro o grupo 56% disseram que sim que a organização na medida do possível procura fazer palestra e confraternização, e 44% responderam que não, e estes complementaram dizendo que, apenas palestra e confraternização não são suficiente, que a organização precisa investir em curso sobre relacionamento do grupo.

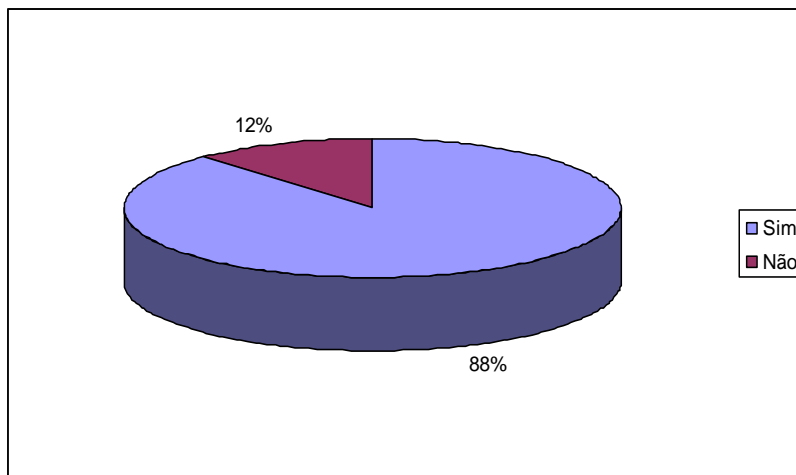


Gráfico 14: O relacionamento influencia no desempenho do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

No quesito, a influência do relacionamento no desempenho das funções, 88% responderam que sim e complementaram com a expressão “com certeza” , pois todos dependem uns dos outros de forma direta ou indireta, uma vez que são uma equipe visando o mesmo objetivo e 12% responderam que não, mas não quiseram fazer comentários.

Para Chiavenato (1994, p. 153), o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalização do trabalho realizado na Subsecretaria Regional de Educação da cidade de Itapaci pode se concluir que os colaboradores consideram como fatores importantes para sua motivação na jornada de trabalho o reconhecimento, o qual acontece com pouca frequência, mas que os estimulam muito, benefícios como planos de saúde, “liberdade de decisão”, cargos que ocupam e o gosto pelo trabalho, onde estes influenciam de forma a elevar a auto-estima, fortificando a confiança em seu potencial, estimulando-os a progredirem. O relacionamento entre os colaboradores é bom e eles procuram se ajudar mutuamente. Isso conclui que a motivação nesta organização não é totalmente perfeita, mais é satisfatória. Ressaltando ainda uma baixa rotatividade no quadro de funcionários, pois 65% dos colaboradores têm mais de 13 anos no mesmo cargo.

### 8.1 Sugestões

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 da Subsecretaria Regional de Educação da cidade de Itapaci, resume-se algumas sugestões para melhorar a motivação destes:

- Criar programas que causem incentivos como: palestras de integração entre funcionários a fim de fortalecer os laços de interdependência entre superiores e demais funcionários.
- Oferecer cursos interpessoais para melhorar o relacionamento entre os colaboradores.
- Disponibilizar mais recursos para treinamento e aperfeiçoamento em todos os níveis hierárquicos sem distinção.
- Cursos de Treinamentos motivacionais.
- Dinâmica de grupos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1987.

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

\_\_\_\_\_. **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.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

\_\_\_\_\_. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

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.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Revisado por

*Célia Romano Amaral Mariano*  
Biblioteconomista CRB/1-1528

# APÊNDICE

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS DA SUBSECRETARIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE ITAPACI

Perfil dos funcionários

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Faixa Etária  
 ( ) Menos de 20 anos ( ) 21- 30 anos  
 ( ) 31- 49 anos ( ) Mais de 50 anos
3. Estado Civil  
 ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Outros
4. Tempo de serviço  
 ( ) Menos de 1 ano ( ) 1 - 4 anos  
 ( ) 5 - 8 anos ( ) 9-12 anos ( ) Mais de 13 anos
5. Nível de Escolaridade  
 ( ) Analfabeto ( ) 1º grau incompleto  
 ( ) 1º grau completo ( ) 2º grau completo  
 ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo
6. Cargo que ocupa  
 ( ) Administrativo ( ) Auxiliar Pedagógico ( ) Auxiliar de serviços gerais
7. Renda Familiar  
 ( ) Menos de 1 salário ( ) 2 a 3 salários  
 ( ) 4 a 5 salários ( ) Mais de 5 salários
8. Você tem perspectiva de crescimento e/ou desenvolvimento no seu trabalho?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_
9. A Subsecretaria oferece treinamento no cargo que você ocupa?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_
10. Você é reconhecido pelo seu trabalho?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_
11. Você considera seu trabalho interessante?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_
12. Você tem um bom relacionamento com seus colegas?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_
13. A Subsecretaria utiliza alguma técnica ou instrumento para melhorar o relacionamento entre seus colaboradores?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

14. Você acha que seu relacionamento com as pessoas tem influência no desempenho do seu trabalho?

( ) Sim

( ) Não

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



## APÊNDICE B

### DADOS DO ALUNO

Nome: JOVAL TEODORO DE JESUS

Nº matrícula: 0213040501

Endereço: Rua Itapaci nº17 – Jardim Paulistano

Cep: 76.360-000

Cidade: Itapaci-Go.

Telefone: 8447-9866

Estágio realizado na área: Recursos Humanos

Empresa: Subsecretaria Regional de Educação de Itapaci

Responsável pelo estágio: Celi Maria de Medeiros Penna

Endereço: Avenida Santos Dumont nº 8 – Centro

Cidade: Itapaci-Go.

Telefone: (62) 3361-2196

## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **JOVAL TEODORO DE JESUS** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 29 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista – FACER  
CRB/1- 1528