

FACULDADE TRIÂNGULO MINEIRO

KRISLEN PATRICIA DA SILVA

**FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO: ESTUDO
DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA**

Ituiutaba-MG
2011

KRISLEN PATRICIA DA SILVA

**FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO: ESTUDO
DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA**

Monografia apresentada à Faculdade Triângulo Mineiro - FTM - como exigência para a conclusão do curso de Administração, orientada pela professora Kamelly do Amaral Silva.

Ituiutaba-MG
2011

KRISLEN PATRICIA DA SILVA

FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SUCROALCOOLEIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
FTM – Faculdade Triângulo Mineiro como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Banca Examinadora

Prof^ª. Kamelly do Amaral Silva

Prof^ª. Simone Beatriz Neves Pacheco

Prof^º. Marco Aurélio de Oliveira

Ituiutaba-MG.
2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, pela saúde e disposição a mim designadas.

Aos meus pais que sempre me ensinam os princípios básicos da vida.

Aos meus amigos e colegas de classe.

A todos os professores do curso de Administração, especialmente à minha orientadora.

Dedico aos familiares e amigos, que
pacientemente dividiram comigo a incansável
busca por esta conquista.

*O mais valioso de todos os talentos
é aquele de nunca usar duas palavras
... quando uma basta.
Thomas Jefferson*

RESUMO

O setor sucroalcooleiro tem um grande desafio para se adequar às mudanças globais e à exigência do mercado, seja qual for sua dimensão, nesse sentido, o presente trabalho monográfico, visa identificar e demonstrar quais são os principais fatores extrínsecos que podem provocar motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira, foco deste estudo. O tema abordado justifica-se na medida em que reconhecer os fatores que têm capacidade de motivar as pessoas vem se tornando um trabalho de grande importância para a empresa sucroalcooleira. Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa que atua no segmento sucroalcooleiro, e está há sete anos no mercado e conta com 3.035 colaboradores, entre contratados e safristas. As pesquisas realizadas neste estudo foram de natureza bibliográfica e exploratória, desenvolvida com material já elaborado e publicado e se constitui de livros e artigos científicos que tratam dos principais fatores que podem provocar motivação nos colaboradores. Com base nos resultados obtidos, alguns fatores são fundamentais e com certeza provocam motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira, e dentre os fatores levantados, pode-se destacar a oportunidade de crescimento que o colaborador possui em relação a organização e o salário somado a benefícios, uma vez que maioria dos funcionários entrevistados atribuiu maior nível de importância a esses fatores, sendo relevantes para a motivação no trabalho.

Palavras-Chave: Colaboradores. Motivação. Sucroalcooleiro.

ABSTRACT

The sugar and alcohol sector have a major challenge to adapt to global changes and to the market requirements, whatever its size, in this sense, the present monograph is designed to identify and demonstrate what are the main extrinsic factors that may cause the motivation in sugarcane company's employees, focus of this study. The topic addressed is justified in that it recognizes the factors that have the capacity to motivate people have become a task of great importance for the sugarcane company. This work was conducted through a study case in a company that operates in the sugar and alcohol, and it's seven years in the market and it has 3,035 employees, between urban and rural areas. The research conducted in this study were literature and exploratory type, developed with material already written and published, and it's made up of books and scientific articles that address key factors that may cause motivation in employees. Based on the results obtained, some factors are fundamental and certainly provoke motivation in the company's workers, among the factors raised, we can highlight the opportunity for growth that the employees have in relation to the organization and the salary plus benefits, since most employees interviewed placed greater level of importance to these factors, relevant to work motivation.

Keywords: Employees. Motivation. Sugarcane.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
2 EMPRESA ENVOLVIDA NO ESTUDO.....	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
3.1 Motivação.....	16
3.2 Motivação e Suas Teorias.....	20
3.2.1 Teoria das Necessidades.....	21
3.2.2 Teoria dos Dois Fatores.....	22
3.2.3 Teoria ERG ou ERC.....	23
3.2.4 Teoria de MC Clelland.....	24
3.2.5 Teoria X e Y.....	25
3.2.6 Teoria da Equidade.....	26
3.2.7 Teoria da Expectativa.....	26
3.2.8 Teoria da Determinação de Metas.....	27
3.2.9 Teoria da Avaliação Cognitiva.....	28
3.2.10 Teoria do Reforço.....	29
3.2.11 Teoria do Planejamento do Trabalho.....	30
3.3 Fatores Motivacionais.....	31
3.3.1 Fatores que Podem Causar Motivação nos Colaboradores.....	32
3.3.1.1 Relação Interpessoal entre Gerentes e Funcionários.....	33
3.3.1.2 Nível de Desempenho dos Gerentes.....	34
3.3.1.3 Política Salarial.....	35
3.3.1.4 Benefícios Sociais e Incentivos.....	37
3.3.1.5 Perspectiva de Crescimento do Colaborador na Organização.....	38
3.3.1.6 Condições de Trabalho.....	40
3.3.1.7 Treinamento de Funcionários.....	41

4 METODOLOGIA.....	45
5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO.....	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
APÊNDICE.....	67
QUESTIONÁRIO.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Sexo dos Entrevistados.....	47
GRÁFICO 2: Faixa Etária dos Entrevistados.....	48
GRÁFICO 3: Escolaridade dos Entrevistados.....	49
GRÁFICO 4: Salário Somado a Benefícios.....	50
GRÁFICO 5: Oportunidade de Crescimento.....	52
GRÁFICO 6: Segurança no Trabalho.....	53
GRÁFICO 7: Integração de Equipe de Trabalho.....	54
GRÁFICO 8: Autonomia.....	55
GRÁFICO 9: Instalações Físicas.....	56
GRÁFICO 10: Qualidade dos Treinamentos que Recebem.....	57
GRÁFICO 11: Relação com a Liderança do Grupo.....	58
GRÁFICO 12: Facilidade de Comunicação.....	59
GRÁFICO 13: Relação com o Cliente.....	60
GRÁFICO 14: Imagem da Empresa.....	61

INTRODUÇÃO

Com a crescente integração dos mercados e a queda de barreiras comerciais entre os países, as empresas se encontram diante de uma competição em escala global, devendo reformular estratégias de negócios e padrões gerenciais para enfrentar os novos desafios e aproveitar as oportunidades decorrentes da ampliação de seus mercados potenciais, do surgimento de novos concorrentes e de novas demandas de mercado.

O setor sucroalcooleiro do Brasil tem um grande desafio para se adequar às mudanças globais e à exigência do mercado, seja qual for sua dimensão. Tornou-se o setor mais competitivo do mundo, pois apresenta maiores níveis de produtividade e de rendimento industrial, comparativamente aos seus principais concorrentes, assim sendo, possui grande importância na economia nacional, como fonte de riquezas e atividade geradora de empregos.

A cada mês a empresa sucroalcooleira foco deste estudo conquista novos clientes, pois trabalha com seriedade e qualidade, buscando proporcionar aos colaboradores internos uma melhor qualidade de vida no trabalho, além de incentivá-los na busca da motivação.

O autor Herzberg, em 1960, apresentou a teoria da satisfação através de dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho, são extrínsecos às pessoas e consistem em salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas. Já os fatores motivacionais, caracterizam-se como intrínsecos, e se relacionam aos sentimentos de auto-realização e de reconhecimento e se comportam da seguinte maneira: se presentes, causam satisfação; se ausentes, deixam de causar satisfação, todavia não chegam a causar insatisfação (VERGARA, 2003).

Portanto, esclarecer quais são os principais fatores extrínsecos que podem provocar motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira é muito importante, pois contribuirá para o alcance de seus objetivos. O presente estudo visou responder a seguinte pergunta problema: Que fatores extrínsecos podem provocar motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira?

O objetivo geral desta monografia consistiu em identificar e demonstrar quais são os principais fatores extrínsecos que podem provocar motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira, foco deste estudo. A fim de alcançar o objetivo geral, foram levantados os seguintes objetivos específicos:

1- Pesquisar nas bibliografias assuntos sobre motivação e outros relacionados ao tema, com o objetivo de instruir as pesquisas e circunstanciar as discussões sobre o tema proposto.

2- Entrevistar os colaboradores contratados da empresa sucroalcooleira, através de um questionário, no sentido de analisar e levantar quais são os principais fatores extrínsecos que os motivam e assim, alimentar as discussões sobre o problema proposto.

3- Concluir sobre o problema e fazer as considerações pertinentes.

As pesquisas realizadas neste estudo foram de natureza bibliográfica e exploratória. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com material já elaborado e publicado e se constitui de livros e artigos científicos que tratam dos principais fatores que podem provocar motivação nos colaboradores. Para a realização da coleta de dados, na pesquisa exploratória, será aplicado um questionário semi-estruturado a 100 (cem) colaboradores da empresa sucroalcooleira, no mês de setembro de 2011, a fim de levantar quais fatores extrínsecos são mais relevantes para motivá-los e assim alimentar as discussões sobre o problema proposto.

A justificativa deste estudo diz respeito à necessidade que a empresa sucroalcooleira possui em reconhecer os fatores que tem capacidade de motivar as pessoas, contemplando uma maior e melhor motivação aos seus colaboradores. O tema abordado, ou seja, motivação de colaboradores tem sido alvo de diversos estudos e apesar de diversas pesquisas é um assunto que não se esgota no meio empresarial. Para a ciência da administração este material se constituirá em um referencial que servirá de apoio a todos aqueles que tenham interesse em conhecer um pouco mais sobre as teorias motivacionais existentes.

Para um melhor entendimento, este estudo se divide em quatro capítulos, sendo que após a introdução, o capítulo 2, apresenta a empresa envolvida neste estudo.

O capítulo 3, apresenta uma revisão da literatura, no qual se apresentam as fundamentações que embasaram as discussões do estudo.

O capítulo 4 é a metodologia, em que são apresentados os métodos utilizados.

O capítulo 5 demonstra os resultados, análises e a discussão dos estudos.

Em seguida apresentam-se as considerações finais a partir da análise da pesquisa frente aos objetivos propostos.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas, nas quais foram pesquisadas as teorias utilizadas.

2 EMPRESA ENVOLVIDA NO ESTUDO

Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso em uma indústria, que atua no segmento sucroalcooleiro e está há sete anos no mercado e conta com 3.035 colaboradores, entre urbanos e rurais. É produzido o açúcar cristal, e o principal produto tem sido o VHP, um tipo de açúcar padrão negociado no mercado internacional.

Também produz etanol hidratado, utilizado para combustíveis automobilísticos; etanol anidro, que é misturado à gasolina como aditivo para abastecer os veículos movidos à gasolina; e etanol industrial, usado principalmente na produção de tintas, cosméticos e bebidas alcoólicas.

Como subprodutos do processo de produção de açúcar e álcool, a empresa comercializa o bagaço de cana, utilizado para a geração de eletricidade a vapor.

A empresa desenvolve uma série de atividades voltadas para o desenvolvimento das comunidades onde atua. Publica balanço social e utiliza selos de responsabilidade social atestando a seriedade na atuação no terceiro setor e acredita que sua atividade produtiva deve ocorrer em harmonia com o meio ambiente. Por isso, investe em uma série de atividades e ações de preservação e educação ambiental.

É cultura e tradição da empresa a preocupação com seus colaboradores e a realização de investimentos junto a seus recursos humanos, pois acredita que esta política traz ganhos efetivos para toda a organização, aumentando assim, sua vantagem competitiva.

Com o objetivo de capacitar e motivar seus colaboradores, cada um passa por várias horas de treinamento por mês, entre treinamentos técnicos e comportamentais.

Os colaboradores dividem-se entre contratados e safristas e os trabalhadores rurais participam de um programa anual de qualidade de vida, com palestras voltadas principalmente para a saúde e segurança do trabalhador e sua família, além de realizarem ginástica laboral. Observa-se que a empresa tem uma preocupação constante em atender prontamente e com qualidade seus clientes, tanto os internos quanto os externos.

Nesse sentido, quer alcançar a eficiência e a eficácia no segmento que atua, assim sendo, identificar quais são os principais fatores extrínsecos que podem provocar motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira é extremamente importante e estes podem ser considerados como um grande diferencial competitivo para a empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Motivação

Motivação nas organizações é um tema que possui diversas implicações e compreender a motivação humana é um desafio. Segundo autores da área de Gestão de Pessoas o conceito de Motivação pode ser traduzido como uma espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento, ocasionado pelo impulso e esforço de cada indivíduo para satisfazer um desejo ou objetivo.

Para Robins (2005, p.132) Motivação pode ser definida como: “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta e se caracteriza pelo resultado da interação do indivíduo com a situação”.

Para o autor Robins, o conceito de Motivação significa a junção de intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes a eles.

Segundo o autor Soto (2005) motivação é a pressão interna que surge também de uma necessidade interna, ao exercitar as estruturas nervosas, impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até alcançar a meta, o objetivo ou o incentivo.

Assim, quando a motivação acontece, os indivíduos se tornam mais produtivos, atuando com maior satisfação e produzindo efeitos multiplicadores, ou seja, pessoas motivadas se comprometem com a realização das tarefas atingindo seus objetivos e os da organização.

De acordo com Chiavenatto (1999, p. 242):

Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que pelo menos de origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo estes impulsos a ação ser provocados por estímulos externos (provindo do ambiente) ou também gerados internamente nos processos mentais dos indivíduos.

O autor leciona que a Motivação irá gerar nas pessoas determinando comportamento específico, impulsionando-os a agir.

Destacam-se os estímulos externos que podem ser interpretados como recompensas pelo bom desempenho, assim como o ambiente e as ferramentas de trabalhos adequados. Os estímulos internos por sua vez são responsáveis pela criação de expectativas nos indivíduos como o desenvolvimento e reconhecimento pessoal.

O setor sucroalcooleiro, foco desse estudo, possui características que lhe são peculiares como carga horária de trabalho extensa e o funcionamento nos finais de semanas e feriados.

A fim de amenizar os efeitos de tal realidade para a motivação dos indivíduos, os administradores das organizações do segmento sucroalcooleiro devem buscar conhecer as necessidades e fatores de satisfação de seus colaboradores para elaborar e implementar estratégias que conduzam de maneira eficaz os processos e ações empreendidas no negócio.

O autor Marras (2000, p. 34) cita que: “A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”.

Ainda de acordo com Marras (2000), as necessidades das pessoas representam carências ou falta de alguma coisa que tem sua origem no meio exterior para completá-las. As pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades, uma vez satisfeitas as necessidades, acaba a motivação.

Bergamini & Coda (1997, p. 25) postula em sua obra “motivação nas organizações” que: “Como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro, valorizando de forma justa suas intenções ou motivos”.

Nesse sentido é importante ressaltar que no ambiente, os colaboradores possuem opiniões e pensamentos diferentes uns dos outros fazendo com que cada indivíduo interprete a seu modo o que para eles são ou deixam de ser fatores motivacionais. Em suma para o gestor que deseja motivar sua equipe é necessário elaborar programas motivacionais que atendam as necessidades dos colaboradores, pois só por meio da satisfação dos trabalhadores será possível a melhora nos índices de desempenho, proporcionando resultados satisfatórios à organização. Ainda, compete aos gestores identificar primeiramente as necessidades de seus colaboradores e o que as geram para depois identificarem seu grau de satisfação.

Ainda de acordo com Bergamini & Coda (1997, p. 25), “A Motivação nasce somente das necessidades e não daquelas coisas que satisfazem certas necessidades”.

Para os autores existem diferenças entre necessidades e fatores de satisfação. O salário que a empresa paga ao empregado, por exemplo, é a necessidade que cada um possui e as recompensas pelo bom desempenho. Hora extra e salário são interpretados como fator de satisfação.

Em uma empresa do setor sucroalcooleiro, esta responsabilidade cabe ao gerente de linha e/ou cada supervisor de departamento ou seção compreender quais são as necessidades e fatores de satisfação de seus colaboradores. Isto é de extrema importância para os administradores, pois auxiliam a fazer uma melhor análise do clima organizacional, buscando propor melhorias à empresa através do atendimento às necessidades e expectativas de seus colaboradores, também lhes favorece a diagnosticar as causas de possíveis problemas que venham existir na organização.

Robbins (2003, p.151) explica a motivação como “[...] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Vergara (2003), diz que a motivação tem como necessidade o poder, a afiliação e a realização, adquiridas socialmente, referindo-se ao poder, às relações com as pessoas, status, prestígio e posição de influência; a afiliação refere-se ao afeto e, a realização, decorre da auto-estima e da auto-realização.

Bergamini (1993, p. 38), define motivação como uma “força propulsora” que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização.

Os autores Moreira, Coelho e Pinheiro (1997, p. 54) citam que:

A motivação pode ser concebida como conjunto de condições responsáveis pela variação da intensidade, qualidade e direção do comportamento. É o esforço exercido para alcançar algo. A motivação, uma das principais responsabilidades gerenciais, impulsiona o comportamento humano, contribuindo para o bom desempenho pessoal no trabalho coletivo.

O autor Andriani (2003) diz que a atual crise da motivação das organizações está ligada ao paradigma de colocar a produtividade em primeiro lugar e em segundo a motivação. Isso limita a inovação e conseqüentemente a competitividade das organizações, colocando em risco sua sobrevivência.

Segundo Motta (1991, p.59):

(...) os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação (...). A

intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p.18), "a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos, e estes podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes".

Pode-se dizer que motivação é uma energia interna essencial para que o ser humano se disponha a enfrentar as situações do dia a dia com entusiasmo.

E de acordo com os autores estudados da área de gestão de pessoas as teorias motivacionais são classificadas como teorias de conteúdo e teorias de processo. Uma abordagem sobre estas teorias merece ser considerada, assim sendo, são apresentadas a seguir.

3.2 Motivação e Suas Teorias

De acordo com o autor Motta (1998), a motivação e suas teorias são recomendadas para uma ação efetiva no meio organizacional e busca compreender a natureza humana, de modo a explicar, prevenir e criar formas que direcionem o comportamento do indivíduo no trabalho.

As teorias de conteúdo ou antigas teorias são: teoria das necessidades; dos dois fatores, X e Y; teoria ERG e Mc Celland. As teorias de processo ou contemporâneas são caracterizadas pelas teorias: de equidade, expectativa, determinação de metas, avaliação cognitiva, reforço e teoria do planejamento do trabalho.

Abordar-se-á a seguir cada teoria existente.

3.2.1 Teoria das Necessidades

De acordo com as categorias das necessidades defendidas por Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou patamar imediatamente superior.

Segundo o autor Robbins (2005, p.133):

Baseado na hierarquia de Maslow, o ser humano possui uma categoria de cinco necessidades são elas: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Nas necessidades fisiológicas, são aquelas que incluem fome, abrigo entre outras necessidades do corpo e as de segurança inclui proteção contra danos físicos e emocionais. Já as necessidades sociais são compostas por sentimentos de afeição, aceitação, amizade e segurança de pertencer a um grupo; e as de estímulo podem ser interpretadas como fatores internos e externos. Os internos referem-se ao respeito próprio, realização e autonomia; e os fatores externos ao status, reconhecimento e atenção. Por fim, nas necessidades de auto-realização estão as de crescimento, alcance do próprio potencial e auto desenvolvimento.

Em empresas do setor sucroalcooleiro é possível identificar todas as cinco categorias de necessidade demonstradas por Maslow, onde o pagamento mensal dos colaboradores para satisfazer suas necessidades relacionadas à alimentação, despesas pessoais e familiares e outras necessidades do corpo, evidenciam a presença das necessidades fisiológicas. Outro exemplo da aplicabilidade desta teoria se dá quando a empresa possui vigilantes com o intuito de proteger a integridade física de clientes e colaboradores.

Estas ações demonstram que a empresa prima por atender algumas das necessidades de segurança de seus colaboradores. As necessidades podem melhor ser visualizada pelo modo como os colaboradores são tratados pela organização e a forma com que são vistos pela direção da empresa, bem como o reconhecimento pelo seu desempenho nas tarefas e serviços prestados à organização.

Por fim a necessidade de auto-realização, independente do setor que a empresa atua, se caracteriza pela intenção que o colaborador possui no que se refere ao seu crescimento por meio do aprimoramento de seus conhecimentos com o intuito de aumentar seu potencial e se desenvolver ainda mais e de maneira eficaz.

3.2.2 Teoria dos Dois Fatores

Maximiano (2005, p. 273) leciona que: “A motivação resulta de dois fatores que podem ser divididos em duas categorias principais: as que se relacionam ao conteúdo e as que relacionam ao contexto de trabalho”.

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interage para produzir motivação.

Nesta teoria os fatores relacionados ao trabalho são considerados fatores motivacionais intrínsecos, isto é, a motivação interna que cada indivíduo possui consigo, como: conteúdo do trabalho em si, sentido de realização de algo importante e possibilidade de crescimento, e os fatores relacionados ao ambiente de trabalho, são chamados de fatores extrínsecos ou higiênicos.

Os fatores extrínsecos referem-se, portanto, aos sentimentos que as pessoas possuem relacionados ao ambiente de trabalho como o estilo de supervisão do chefe, salário e relações pessoais com os demais colegas, entre outros.

Ainda de acordo com Herzberg, de forma geral, as pessoas se mostram mais satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os extrínsecos, pois as pessoas em geral gostam mais do seu trabalho do que de seu ambiente de trabalho, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem as suas capacidades objetivas.

Os fatores e as variáveis citadas por Herzberg são também fáceis de serem visualizadas no ambiente organizacional, o reconhecimento que o colaborador venha a obter pelo trabalho bem feito, seja por meio de bonificação, promoção de cargos e recompensas não financeira (elogios, prestígio e confiança), são exemplos de fatores intrínsecos.

Já as condições físicas e segurança do trabalho sejam pelo pagamento de salários, estacionamentos privativos, entre outros, exemplificam os fatores extrínsecos.

3.2.3 Teoria ERG OU ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento)

De acordo com Stoner & Freeman (1982, p. 326) “A teoria de conteúdo ou ERC defendida por Aldefer afirma que as necessidades são divididas em três categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento”.

Para os autores Stoner & Freeman (1982, p. 326) segundo Aldefer, as necessidades de existência são interpretadas como as necessidades básicas das pessoas (fisiológicas, segurança) somadas a fatores como benefícios extras no local de trabalho. As de relacionamento compreendem as relações interpessoais dos indivíduos, isto é, como é a relação das pessoas dentro da organização; e as necessidades de crescimento são compostas pela criatividade pessoal de cada pessoa ou de sua influência produtiva.

Stoner & Freeman (1982) corroboram com Aldefer quando este afirma que as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam mesmo já tendo sido satisfeitas.

A teoria ERG enxerga as pessoas subindo e descendo na hierarquia de suas necessidades, diferentemente da teoria estudada por Maslow, a qual afirma que uma necessidade uma vez satisfeita perde o seu poder de motivar o comportamento.

No segmento sucroalcooleiro, as três categorias de necessidades podem ser identificadas. As existenciais se caracterizam pelo bem estar e os salários dos colaboradores, juntamente com os benefícios existentes no ambiente de trabalho (bonificação, premiações e reconhecimento).

Já as de relacionamento se caracterizam pelo envolvimento e maneira com que os colaboradores interagem entre eles, evidenciando o respeito mútuo e o compartilhamento das mentas organizacionais. E por fim, as de crescimento, que trata da forma com que os funcionários utilizam seus conhecimentos e expõem suas idéias contribuindo para o alcance das metas e objetivos da empresa.

3.2.4 Teoria de Mc Clelland

Segundo Maximiano (2005) e de acordo com Mc Clelland, as pessoas possuem três necessidades que se encaixam nas propostas por Maslow, são elas: necessidade de realização, de poder e de filiação.

Para Mc Clelland existem pessoas que têm necessidades de realização, escolhem metas desafiadoras, porém viáveis, prefere situações cujo resultado pode ser controlado, dão importância à realização de metas, precisam de feedback específico sobre seu desempenho e dedicam tempo a pensar sobre as realizações de alto nível. Outras possuem necessidades de associação, se caracterizam por darem mais valor aos relacionamentos com os demais membros do que com a realização das tarefas, a capacidade de satisfazer as necessidades de associação é influenciada pelo ambiente que cerca as pessoas e por suas habilidades interpessoais e normalmente quando estão satisfeitos diminuem o índice de rotatividade e absenteísmo. Já para as pessoas que tem elevado nível de o que importa é o que ela consegue fazer com o poder, as empresas podem contar com essas pessoas para a realização de atividades extras e podem satisfazer as necessidades dessas pessoas de muitas maneiras como: colocando-as sobre controle de recursos, de informação e de pessoas da organização.

As três necessidades proposta por Mc Clelland podem ser visualizadas no colaborador que possui consigo a necessidade de se destacar com sucesso na organização, valoriza as relações humanas e prefere atividades que propiciem muitos contatos com outras pessoas e finalmente as necessidades de poder, podem ser percebidas por colaboradores que ocupam cargos que tenham poder, influenciam as pessoas e seu ambiente.

3.2.5 Teorias “X” e “Y”

De acordo com Bergamini (1982, p.119) “A teoria X e Y ou teoria das necessidades de Mc Gregor, afirma que o homem em si mesmo é portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas é satisfeita, logo surge outra em seu lugar”.

O autor embasado na teoria de Mc Gregor nos fala que cada indivíduo por si mesmo é capaz de se comprometer com seu próprio desenvolvimento no trabalho sem que haja necessidade de coação externa e acrescenta ainda que caso isso não aconteça o problema esta na organização e não no indivíduo.

Para Mc Gregor a teoria “X” é demonstrada na organização quando: o funcionário é por natureza indolente, trabalha o menos possível, é indiferente às necessidades da organização e não se adequa às mudanças. E a teoria “Y”, postulada pelo autor, caracteriza-se como o oposto da teoria X, nela o esforço físico e mental do colaborador é tão natural quanto à diversão e o repouso, o indivíduo não é por natureza passivo ou resistente às necessidades organizacionais.

O exemplo dos ensinamentos do autor a aplicabilidade da teoria pode ser evidenciada no ambiente organizacional quando os colaboradores não se dedicam a realização dos objetivos, não possuem ambição, descartam a responsabilidade que lhe são exercidas, são autocêntricos e não conseguem se adequarem às mudanças. E a teoria “Y” quando os funcionários se dedicam aos objetivos da empresa, que possuem perspectiva de crescimento e assumem as responsabilidades.

3.2.6 Teoria da Equidade

Segundo Casado (2002, p. 255) a teoria da comparação social ou equidade, definida por Festinger e Adams, afirma que: “O maior determinante do desempenho e da satisfação do trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional”. A teoria estudada afirma que a percepção da equidade é que estimula o comportamento e traz a satisfação nas pessoas.

A teoria da equidade se caracteriza pela quantidade absoluta de recompensas como também pela comparação com que os outros recebem características que a diferencia das teorias de Maslow e Herzberg, pois, ela é vista como uma teoria de processo enquanto as outras de conteúdo.

Para o autor Casado, os indivíduos procuram modos de eliminar a iniquidade. Seja pelo aumento ou diminuição dos insumos ou pelos produtos (recompensas). Estes também que tendem a superestimar os salários daqueles aos quais se comparam.

A teoria da equidade pode ser evidenciada em uma organização, quando um colaborador acredita que está sendo menos recompensado se comparado aos outros funcionários e quando isso acontece se ele sente insatisfeito e conseqüentemente busca formas e alternativas de eliminar a iniquidade existente.

3.2.7 Teoria da Expectativa

Na obra de Fiorelli (2004, p.129) a teoria da expectativa defendida por Vroom afirma que: “As pessoas agem de acordo com alternativa por elas percebidas em função de suas interpretações de mundo”.

Para o autor a teoria da expectativa, identifica relações entre variáveis dinâmicas que explica o comportamento das pessoas no trabalho, e nesse sentido Vroom afirma que as escolhas feitas por uma pessoa são sempre relacionadas a

eventos psicológicos presentes no comportamento como: valência, expectativa e força.

A valência é a orientação afetiva em direção a resultados particulares, e pode ser traduzida como a preferência em direção ou não a determinados objetivos.

A expectativa é o grau em que a pessoa acredita ou espera que seus objetivos sejam atingidos, ou seja, se refere à probabilidade que as pessoas enxergam na realização de suas metas. Já a força é definida como a junção de energia e força que o indivíduo possui.

O que diferencia a teoria da expectativa das demais é o reconhecimento da capacidade de planejamento do ser humano. Essa teoria vê o indivíduo como um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos.

A teoria da expectativa pode ser observada nas empresas do setor sucroalcooleiro em situações onde a força de inclinação da ação de um colaborador depende da força da expectativa (probabilidade), de que o ato será seguido por um resultado de alta valência, ou seja, o indivíduo motiva-se quando acredita na recompensa decorrente do esforço e na probabilidade de êxito (expectativa), se associa ao valor percebido da recompensa.

3.2.8 Teoria da Determinação de Metas

De acordo com Casado (2002, p. 245): “A definição de metas claras e específicas para os trabalhadores contribui para a satisfação das necessidades dos indivíduos”.

Segundo a autora, metas claras e específicas, contribuem para a satisfação das necessidades das pessoas, portanto são os gestores que devem definir e

clarificar metas para seus liderados o que os fará empregar determinado esforço na sua consecução.

No conceito de Robbins (2005, p.141):

O objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance, sendo que os objetivos mais difíceis quando aceitos, a tendência é que o desempenho do colaborador seja melhor, e que se o feedback bem elaborado e transmitido ao colaborador de forma eficiente pelo gestor conduz também a melhores desempenhos.

Para o gestor que trabalha sobre a orientação dessa teoria se torna essencial saber aplicar o feedback com seus colaboradores a fim de ajudar o empregado a manter seu desempenho alinhado com o da organização, maior ainda é a importância se o feedback for outorgado, no qual o empregado tem meios para avaliar seus progressos e a efetividade de seus esforços.

A teoria da determinação de metas encontra-se presente nas empresas do segmento sucroalcooleiro, pois possuem objetivos a serem cumpridos utilizando-se de seus colaboradores através de suas capacidades técnicas e conhecimento sobre as funções que exercem na organização.

3.2.9 Teoria da Avaliação Cognitiva

Para Robbins (2005, p. 140): “A teoria da avaliação cognitiva, sustenta que quando a organização utiliza recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas externas são diminuídas”.

O autor leciona que quando a recompensa externa é dada a um indivíduo pelo fato deste ter realizado uma tarefa importante, isso causa uma queda de interesse que ele tem pela tarefa em si. Esta teoria propõe que a introdução de recompensas externas tende a reduzir a motivação, diferenciando-se das demais

teorias onde a motivação intrínseca é independente dos motivadores extrínsecos, ou seja, o estímulo de um não afetaria o outro.

A teoria da avaliação cognitiva é evidenciada quando a pessoa experimenta uma perda de controle sobre o próprio comportamento, o que diminui a motivação intrínseca que existia. Além disso, a eliminação da recompensa externa pode mudar de uma explicação externa para interna, pois visualiza a maneira com que o indivíduo enxerga o motivo para realizar uma determinada tarefa.

Portanto, a teoria tem uma aplicabilidade limitada nas empresas porque a maioria dos colaboradores ocupantes de cargos de níveis operacionais em função da remuneração que recebem não possui um alto interesse intrínseco, enquanto que muitas das posições executivas e especializadas oferecem recompensas intrínsecas fazendo com que a teoria tenha uma relevância voltada para as funções encontradas na hierarquia intermediária das organizações, não sendo extremamente desagradáveis, nem extremamente interessantes.

Em empresas do segmento sucroalcooleiro, a teoria da avaliação cognitiva pode ser detectada quando o colaborador se encontra satisfeito quanto à sua carga horária de trabalho, ao seu salário e esteja desempenhando um bom trabalho em seu cargo.

3.2.10 Teoria do Reforço

De acordo com Stoner & Freeman (1982, p. 303): “A teoria de reforço é a maneira de que como as conseqüências de uma ação passada influênciam as ações futuras num processo cíclico de aprendizado”.

Segundo o autor, a maneira que as pessoas se comportam deve aos efeitos de fatos ocorridos no passado onde tais comportamentos podem estar associados tanto a resultados agradáveis como a resultados desagradáveis. Os colaboradores de uma empresa podem provavelmente obedecer às leis e às instruções de um

administrador, por que aprenderam no passado que desobediência pode levar à punição.

A teoria de reforço ignora as condições internas de um indivíduo e se concentra apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer, pois é uma abordagem comportamentalista onde argumenta que o reforço condiciona o comportamento.

Este fator é uma contrapartida a teoria da determinação de metas, que se caracteriza por uma abordagem cognitiva sugerindo que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações; o autor explica que a teoria do reforço é fundamentada no comportamento que as pessoas assumem, ou seja, a quantidade de esforços que o indivíduo despende em uma tarefa são afetados pelas conseqüências de seus comportamentos.

3.2.11 Teoria do Planejamento do Trabalho

De acordo com Robbins (2005, p, 143) “A maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou diminuir a motivação e são descritos em termos de cinco dimensões essenciais são elas: variedades de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback”.

O autor leciona que a variedade de habilidades é o grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes permitindo que o funcionário utilize diversas habilidades e talentos; em empresas sucroalcooleiras aquele colaborador que é multifuncional, que consegue atender a clientes, vender produtos e cumprir com outras tarefas que lhe são designadas se encaixa nesta dimensão.

A identidade da tarefa é o grau em que o trabalho requer a realização completa da missão que foi designada ao colaborador. A significância da tarefa é o grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas. A autonomia é o grau em que o trabalho tem um impacto

substancial sobre a liberdade, independência, e arbítrio ao indivíduo no planejamento do trabalho e na determinação de procedimentos a serem utilizados. E finalmente o feedback é o grau em que a realização das atividades requeridas pelo trabalho resulta na obtenção direta das informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário.

O autor reforça que quando as pessoas conseguem interagir as três primeiras dimensões: variedades de habilidade, identidade da tarefa e significância da tarefa percebe seu serviço como importante e gratificante.

Quanto maior a presença desses três estados psicológicos maior será a motivação e a satisfação por parte do funcionário e menor o índice de absenteísmo e a probabilidade de ele deixar a empresa.

O trabalho que oferece autonomia dá a sensação de responsabilidade pessoal pelos resultados que a pessoa o realiza, e o feedback permite que o funcionário saiba qual a importância do seu desempenho.

A seguir serão abordados assuntos relacionados aos principais fatores motivacionais.

3.3 Fatores Motivacionais

Segundo o autor Bertolazzi (2011), quando os colaboradores de uma empresa são motivados outros fatores importantes são ressaltados e trazem para a empresa, funcionalidade e resultados efetivos.

Para a autora Lobo (2011), os principais fatores motivacionais são: o reconhecimento; ser tratado como pessoa; ser tratado de modo justo; ser ouvido; desafios; novas oportunidades; orgulho do próprio trabalho; condições de trabalho adequadas; sensação de ser útil e ser aceito como é.

Para Bispo (2011), quando motivadas, as pessoas agem de acordo com os fatores externos, por exemplo, um funcionário obedece ao chefe; um funcionário tenta progredir na empresa em que trabalha porque é isso que se espera dele; e de acordo com os fatores internos, por exemplo, pessoas auto motivadas agem de acordo com que julgam bom para elas e para os outros.

Todavia o autor Bispo (2011) ressalta a possibilidade de criação de fatores motivacionais, como por exemplo, identificar as necessidades e desejos das pessoas; verificar o trabalho que mais atrai as pessoas; reconhecer o bom desempenho; contribuir com o desenvolvimento da pessoa; fazer uma projeção do trabalho para torná-lo atraente; adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho; sustentar meios para o feedback positivo e sempre aperfeiçoar as práticas da gerência da empresa.

Diante do exposto, infere-se que colaboradores motivados e produtivos ocupam uma função que oportuniza estimular suas potencialidades. Torna-se fundamental as empresas reconhecerem a importância de seus colaboradores, e tal reconhecimento deve ser demonstrado dentre outros, através de um salário compatível com as atividades desempenhadas; planos de crescimento; benefícios sociais e incentivos. A seguir abordaremos sobre os fatores que podem causar motivação nos colaboradores da empresa.

3.3.1 Fatores que Podem Causar Motivação nos Colaboradores

Dentre os diversos fatores que podem ocasionar motivação nos colaboradores em empresas sucroalcooleiras, abordaremos no tópico a seguir como variáveis desse estudo:

- A relação interpessoal entre gerentes e funcionários;
- O nível de desempenho dos gerentes;
- Recompensas e política salarial;
- Benefícios sociais e incentivos;

- Perspectiva de crescimento dos colaboradores;
- Condições de trabalho e
- Treinamento de funcionários.

3.3.1.1 Relação Interpessoal entre Gerentes e Funcionários

Para o autor Griffin (1994, p. 101): “Um bom líder adquire força e sucesso com os empregados altamente motivados que se interessem tanto pelo seu bem estar e sucesso como também o da organização”.

O autor afirma que quando o empregado encontra-se motivado consigo mesmo e com o trabalho, conseqüentemente o gestor obterá força e prestígio dentro da empresa. Para estabelecer uma relação agradável entre gestores e funcionários torna-se necessário identificar qual o estilo do colaborador, ou seja, se ele é generalista ou especialista.

Este tipo de estilo é descoberto através do processo de seleção de pessoas, sendo o gerente ou responsável pelo setor de recursos humanos da empresa que desenvolve a entrevista com um possível funcionário e terá que identificar suas habilidades e aptidões dispostas a exercer, com isso irá avaliar e concluir se o perfil do entrevistado preenche os requisitos exigidos pelo cargo que virá a ocupar.

O colaborador especialista é caracterizado por aquele que entende muito em relação ao trabalho, mas que não é habilidoso ou flexível para realizar outras tarefas. Enquanto que o generalista é identificado pelo colaborador que realiza uma grande variedade de trabalhos com eficiência. Os colaboradores de características generalistas são observados pelos funcionários de multi funcionalidade que exercem mais do que uma tarefa.

Os gestores de empresas de maneira geral não devem ignorar as opiniões de seus colaboradores, pois é importante para o aprimoramento dos serviços prestados pela empresa e valiosos para o seu desenvolvimento, pelo fato de seus

colaboradores possuírem um contato maior com os clientes, com isso o gestor visa o crescimento da organização.

3.3.1.2 Nível de Desempenho dos Gerentes

De acordo com Casado (2002 p. 249): “O problema ocasionado pela falta de eficiência ou mau desempenho em virtude da motivação de funcionários é de responsabilidade dos gestores”.

A autora leciona que caso a empresa venha a ter um baixo rendimento ocasionado pela motivação dos colaboradores, o gerente passa a ser responsabilizado pela situação atual. Portanto, o papel do gestor será sempre o de identificar os norteadores de comportamentos de seus subordinados, assumindo assim, a natureza intrínseca e individual da motivação, de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um em um sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante do seu grupo de trabalho.

O gestor ou supervisor de departamentos devem expor aos seus colaboradores, formas e maneiras de lhe oferecerem segurança e estabilidade, suprimindo suas necessidades cotidianas relacionadas ao trabalho. Deve, portanto, disponibilizar aos colaboradores ferramentas de trabalho adequado para melhor desempenho por parte deles, eliminando assim, certas iniquidades que venham a existir dentro da empresa por parte dos colaboradores em relação uns aos outros facilitando a realização do objetivo proposto, incluindo aumento no grau de satisfação em relação aos clientes.

Os gerentes que visualizam as necessidades de seus subordinados e são pró-ativos em relação aos problemas que venham a surgir em decorrência de comportamentos específicos de seus colaboradores contribuem diretamente para um clima organizacional favorável, aumentando assim, o desempenho da empresa.

Os gerentes que conseguem ter uma visão clara dos objetivos e sabe transmiti-las, estimulam e criam condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências, preparam as pessoas para as condições adversas, esperam e cobram o alto desempenho da equipe e possuem coragem para tomar decisões necessárias. Irá também, visualizar quando os colaboradores se encontram motivados quanto à empresa e em relação aos problemas cotidianos que venham a surgir procurando solucioná-los, com isso a tendência é que a organização venha a obter maiores índices de lucratividade, fator que será atribuído pelo nível de desempenho dos gestores.

3.3.1.3 Política Salarial

De acordo com o autor Chiavenato (1999, p.243): “Uma política salarial deve atender simultaneamente a sete critérios para ser eficaz, que são: adequada, eqüitativa, balanceada, eficácia quanto a custo, segura, incentivadora e aceitável para os empregados”.

Adequada: compreende que a compensação deve distanciar-se dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelos acordos sindicais, ou seja, têm que haver equilíbrio entre ambas as partes.

Eqüitativa: defende que cada pessoa deve receber pelos serviços prestados proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidade, talento, capacitação profissional. Isto significa que, deve haver uma igualdade nos pagamentos mensais dos funcionários, de acordo com as funções por eles desempenhadas.

Balanceada: defende que salários e benefícios devem proporcionar um pacote total que seja razoável, havendo um balanceamento para que se estabeleça um parâmetro eqüitativo entre as recompensas dos colaboradores envolvidos.

Eficácia quanto a custo: visualiza que a empresa não pode disponibilizar salários excessivos a funcionários, mas sim em função do que pode pagar

considerando que existem outras despesas a serem pagas em seu quadro financeiro.

Segura: interpreta que o salário deve ser suficiente para ajudar os empregados a se sentirem seguros e ajudá-los a satisfazer suas necessidades básicas como: alimentação, moradia, vestimentos entre outros.

Incentivadora: defende que o salário deve motivar eficazmente o trabalho produtivo, ou seja, a organização deve propor aos seus colaboradores salários que despertem nestes interesses e comprometimento em alcançar os objetivos organizacionais;

Aceitável para os empregados: tem o intuito de fazer com que as pessoas compreendam os salários que lhe são pagos e entendam que este é razoável para elas e para a organização.

Ainda de acordo com o autor Chiavenato (1999) existem dois estilos de recompensas que motivam o colaborador dentro da organização em que trabalham, que são as recompensas financeiras e as não financeiras.

As recompensas financeiras referem-se aos benefícios, salários e bonificação aos colaboradores e as não financeiras são caracterizadas pelo reconhecimento do trabalho exercido pelo colaborador, e de elogios, ou seja, sem valor monetário. Podem ser interpretadas pelos colaboradores, como um estímulo para que eles venham a melhorar seu desempenho, participando de forma eficiente das metas estipuladas pela empresa. Caso os colaboradores se comprometam a atingir o objetivo traçado serão beneficiados financeiramente (bonificação extra) pelo esforço exercido.

As recompensas não financeiras são visualizadas como o reconhecimento do trabalho feito pelo colaborador, através de elogios, fato este de relevante importância, pois, de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, as pessoas

gostam mais do seu trabalho do que do seu ambiente de trabalho, ou seja, se as organizações adotam como estratégia a motivação dos seus colaboradores através de recompensas não financeiras certamente esses colaboradores se sentirão motivados em relação à empresa.

As empresas devem disponibilizar aos seus colaboradores áreas de lazer para as horas em que eles não se encontrarem em atividade na organização, proporcionando um contato maior entre eles, mesmo quando ausentes no trabalho.

Quando as empresas conseguem conciliar os dois tipos de recompensas no seu planejamento de trabalho, certamente propiciarão aos seus funcionários um elevado grau de satisfação em relação à organização.

Em empresas do segmento sucroalcooleiro, a política salarial que a organização adota é observada pelos seus colaboradores como um dos principais fatores que os motivam em seu trabalho, juntamente com a sua carga horária, que é caracterizada como muito extensa, pelo fato de a empresa se encontrar em funcionamento nos finais de semana e feriados. Destaca-se que é por meio destes fatores que as pessoas suprem suas necessidades primordiais tornando-se motivadas em seu trabalho.

Por isso a importância de estabelecer uma política de salários adequada, eqüitativa, balanceada, eficaz, segura, incentivadora e aceitável para que a equipe toda se encontre motivada.

3.3.1.4 Benefícios Sociais e Incentivos

Davis e Newstrom (1992) citam exemplos de incentivos, quais sejam:

- Quantidade produzida: Adicional por peça, comissões de venda;
- Sucesso na consecução de objetivos: bônus de venda;

- Volume de lucros: participação nos lucros;
- Economia de custos: ganhos de produtividade;
- Habilidade dos empregados: salário baseado em habilidades.

O autor Pontes (1996) diz que um plano de benefícios sociais costuma atender diferentes necessidades dos colaboradores, com vista a uma melhora na qualidade de vida.

Para Motta (1998) os incentivos, sejam eles de ordem financeira, de reconhecimento ou recompensas, somente influenciarão a motivação dos colaboradores para o trabalho, na medida em que influenciam as intenções dos indivíduos para agir. Assim sendo, torna-se necessário especificar de forma correta os objetivos da organização para os colaboradores, pois objetivos vagos ou indefinidos resultaram em pouca força motivadora para o trabalho.

3.3.1.5 Perspectivas de Crescimento do Colaborador na Organização

Maximiano (1997, p.259) leciona que: “A perspectiva de crescimento que o colaborador possui consigo referente à organização é percebida e medida pela crença que seu esforço produz multiplicada pelo valor atribuído ao resultado”.

Inferese-se que a perspectiva de crescimento do colaborador na organização é medida pela motivação, a qual é evidenciada pela expectativa e traduzida nas organizações pelo esforço que o colaborador exerce na tarefa frente ao valor atribuído ao resultado. A perspectiva de crescimento refere-se à cadeia de causas e efeitos, a qual liga o esforço inicial ao resultado e recompensa final.

O esforço pode ter sua origem no sentimento que o colaborador possui de crescimento, como por exemplo, obtenção de sucesso; sensação de segurança; liberdade e obtenção de equilíbrio. Sendo assim o colaborador consegue visualizar

meios e buscar diversas formas que podem contribuir com o seu crescimento perante a hierarquia da empresa.

Os colaboradores, geralmente adotam diferentes estilos de postura, a fim de atingir seus próprios interesses, podendo ser coerentes às normas institucionais e com o padrão legal da empresa. Porém, pode adquirir posturas anti-morais, como por exemplo, subir de cargo prejudicando certo colega de trabalho.

O autor Dutra (2006, p. 33) descreve que “as pessoas possuem perspectiva de crescimento de acordo com a sua idade”.

Ainda o autor Dutra (2006) descreve cada estágio:

Torna-se evidente que no estágio de crescimento, as pessoas encontram-se com idade até 14 anos, e neste estágio acontece o desenvolvimento do auto-conceito, por meio da identificação com figuras-chaves, podendo ser membros da família, escolas e outros.

O estágio de exploração caracteriza-se pelas pessoas que estão na faixa etária entre os 15 e 24 anos e possuem características de ocorrência de auto-análise, representação de papéis e exploração ocupacional na escola e em atividades de lazer no trabalho.

O estágio de permanência é visualizado pelas pessoas de 25 a 44 anos, onde estas concentram esforços a fim de permanecerem numa área quando encontrada. O estágio de permanência é interpretado pela consolidação de uma posição ou situação.

E por fim o estágio de declínio de pessoas acima de 65 anos que são interpretados como declínio da capacidade física e mental do indivíduo diante o trabalho.

Infere-se que o colaborador que possui perspectiva de crescimento tenha maior comprometimento com os objetivos organizacionais e assim, é visto pelos diretores e gestores das empresas como superiores em relação aos demais.

3.3.1.6 Condições de Trabalho

De acordo com França e Arellano (2002, p. 296) “Para que se tenha qualidade de vida no trabalho é necessário que as organizações atendam a segmentos como: Saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia”.

Os autores França e Arellano (2002) enfatizam os oito segmentos da seguinte maneira:

Saúde: visa preservar a integridade física, psicológica e social do cidadão.

Ecologia: as pessoas devem ser observadas como atores do desenvolvimento sustentável; ergonomia, esta relacionada às condições de trabalho ligadas às pessoas visando o conforto e o desempenho nas diversas posições de trabalho.

Psicologia: trata-se da influência das atitudes internas e a perspectiva de vida das pessoas.

Sociologia: estuda a maneira com que as pessoas são influenciadas nos diversos contextos culturais e antropológicos da empresa.

Economia: enfatiza que os recursos e serviços devem envolver de forma equitativa a responsabilidade e os direitos da sociedade.

Administração: procura aumentar a capacidade de mobilizar recursos para atingir resultados.

Engenharias: são formas de produção voltadas para flexibilização da manufatura e armazenamento de materiais.

As organizações fundamentadas nesses oito segmentos poderão identificar dois movimentos na gestão da qualidade de vida no trabalho: o individual, caracterizado pelo aprofundamento da compreensão sobre o estresse e das doenças relacionadas às condições do ambiente de trabalho e o organizacional: que visa a concretização do resultado obtido pela organização.

Diante das exigências do mercado organizacional, grande parte das empresas, inclusive e principalmente as que atuam no setor sucroalcooleiro, onde a concorrência é bastante acirrada, estão investindo em treinamentos para desenvolver e motivar seus colaboradores e obter melhores resultados financeiros, ganhando mais espaço no mercado e aumentando assim, a competitividade organizacional.

3.3.1.7 Treinamento de Funcionários

Nos últimos anos, muitas empresas começaram a se preocupar com seu capital intelectual. Nem todas, porém, as mais bem sucedidas e competitivas no mercado, sendo que o diferencial é que estas costumam ter um conjunto de valores amplamente compartilhados por todos os funcionários e adotam práticas de gestão ancoradas neles.

Para Ferreira (1986, p. 114): “É incontestável a afirmativa de que o treinamento sistemático, incorporado às técnicas administrativas, compensa plenamente todos os esforços e remunera, acima de qualquer expectativa, todos os investimentos que nele se fizerem”.

Com certeza treinamento de funcionários é assunto de interesse das organizações, pois estas sabem que seus maiores valores estão contidos neles, e

investir tempo e dinheiro para desenvolver um programa de treinamento completo e eficiente dará a elas retorno líquido e certo e de acordo com Ferreira (1986, p. 114):

Um programa racional de treinamento, destinado a preparar os empregados para o bom desempenho de suas funções, e mantê-los sempre em condições de executá-las bem, é talvez uma das atividades de maior importância, dentre quantas devem compor a política de pessoal de qualquer empresa.

As empresas estão conscientes de que precisam desenvolver altos níveis de competitividade para se manter no mercado, pois sabem que se não exercerem suas atividades com eficiência, eficácia e qualidade, serão banidas do mercado e o autor Edwin (1980, p. 246) aponta e ressalta a importância do treinamento para qualquer tipo de organização, onde os principais valores são:

- Produtividade do trabalho aumentada - O treinamento torna o funcionário mais apto a desenvolver seu trabalho, resultando em uma melhor qualidade;
- Moral elevado – Quando o funcionário se sente mais seguro para exercer suas funções, certo de que será útil e eficiente, torna-se mais colaborativo e isso estimula seu ego;
- Supervisão reduzida – Se o empregado for treinado adequadamente não será necessário ser supervisionado o tempo todo, oferecendo assim, mais liberdade tanto para o supervisor quanto para o supervisionado, e isso, de certa forma, os tornam mais produtivos;
- Acidentes reduzidos – Se bem treinados, os funcionários cometerão menos erros e com certeza evitarão possíveis acidentes provocados por falta de habilidade no desempenho de suas funções;
- Aumento na estabilidade e flexibilidade da organização – Se a empresa manter um pessoal treinado com habilidades múltiplas, não encontrará problemas em casos de afastamento de funcionários, demissões, e outros.

Dando continuidade ao assunto o autor Edwin (1980, p. 248), cita que:

Apesar de o treinamento ser desejável em teoria, nas organizações empresariais as vantagens do programa de treinamento precisam ser provadas pela evidência. A posição do programa de treinamento será grandemente amparada se apoiar em provas quantitativas de seu valor para a organização. A administração de pessoal deve partir de argumentos baseados na fé e na lógica para aqueles que se baseiam na evidência concreta. Portanto seria bom ter um quadro da situação antes e depois do treinamento.

Com certeza, o treinamento dispensado aos funcionários deve ser avaliado, uma vez que o objetivo do treinamento é prepará-los para o bom desempenho de suas funções, o que acarretará em uma melhor produtividade do trabalho.

E se após o treinamento persistirem os mesmos erros de antes, alguma coisa saiu errada, devendo, portanto, a empresa reavaliar seus métodos de treinamento e também as atitudes do funcionário para com a empresa.

Segundo Aquino (1980, p. 173):

O treinamento visa fornecer ao empregado melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. Por ocasião da admissão, o indivíduo apresentou ao setor de Seleção uma cota de conhecimento, de habilidades, de atitudes e de padrões de conduta para o exercício das funções.

A produtividade no trabalho sem o devido treinamento pode estar abaixo do esperado, assim sendo as cobranças sempre devem estar na medida das condições de trabalho fornecidas e um bom treinamento de funcionários deve ser o parâmetro correto de tal cobrança.

Ainda Aquino (1980, p. 173) cita que:

Com o passar do tempo, se não for submetido a programas de treinamento, o desnível entre as exigências do cargo e seu ocupante aumenta, com prejuízos para ele, para a empresa e para a sociedade, resultando em um processo de obsolescência do funcionário e da organização.

Com as constantes mudanças e exigências do mercado atual e também das crescentes inovações tecnológicas, torna-se necessário e fundamental para o desempenho de funções, o treinamento adequado ao funcionário, vez que, ao longo do tempo estes tenham que renovar suas habilidades, atitudes e conhecimentos, para então, ser eficiente e eficaz, evitando erros no exercício de suas funções.

De acordo com Chiavenato, (1999, p. 294):

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações_ composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo_ passou a ser uma questão vital para o seu sucesso. O capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência.

Os colaboradores das organizações devem estar sempre preparados para executar suas funções com vistas a aumentar a produtividade do seu trabalho, e, para tanto, as empresas precisam investir no conhecimento e no treinamento e desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Ainda Chiavenato (1999, p. 294), cita que:

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

Através do treinamento, as qualificações profissionais aumentam, como por exemplo, aumenta a flexibilidade, a criatividade e o conhecimento, interferindo positivamente nos serviços que desempenham e conseqüentemente na auto-estima dos colaboradores.

4 METODOLOGIA

As autoras Lakatos e Marconi (1991), ressaltam que o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar os objetivos, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

De acordo com Lakatos e Marconi (2004 apud JOLIVET, 1979, p. 71) entende-se que métodos “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”.

Foi empregado o método de procedimento estatístico para análise através de dados, informações e experiências obtidas através da entrevista, e Furtado (2005, p. 40) cita que método de procedimento: “São as etapas em que a pesquisa se realizará”.

Torna-se importante ressaltar uma definição referente ao termo pesquisa, assim sendo, as autoras Lakatos e Marconi (1991, p. 155) definem pesquisa como sendo: “[...] um procedimento formal, com método do pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

As pesquisas realizadas neste estudo foram de natureza bibliográfica e exploratória, desenvolvida com material já elaborado e publicado e se constitui de livros e artigos científicos que tratam dos principais fatores que podem provocar motivação nos colaboradores.

O autor Gil destaca como vantagem principal a oportunidade de investigar ampla gama de fenômenos, de modo especial quando os dados a serem obtidos estão dispersos no espaço (GIL, 2001).

Por sua vez, a pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Além de apresentar menor rigidez no planejamento, envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 2001).

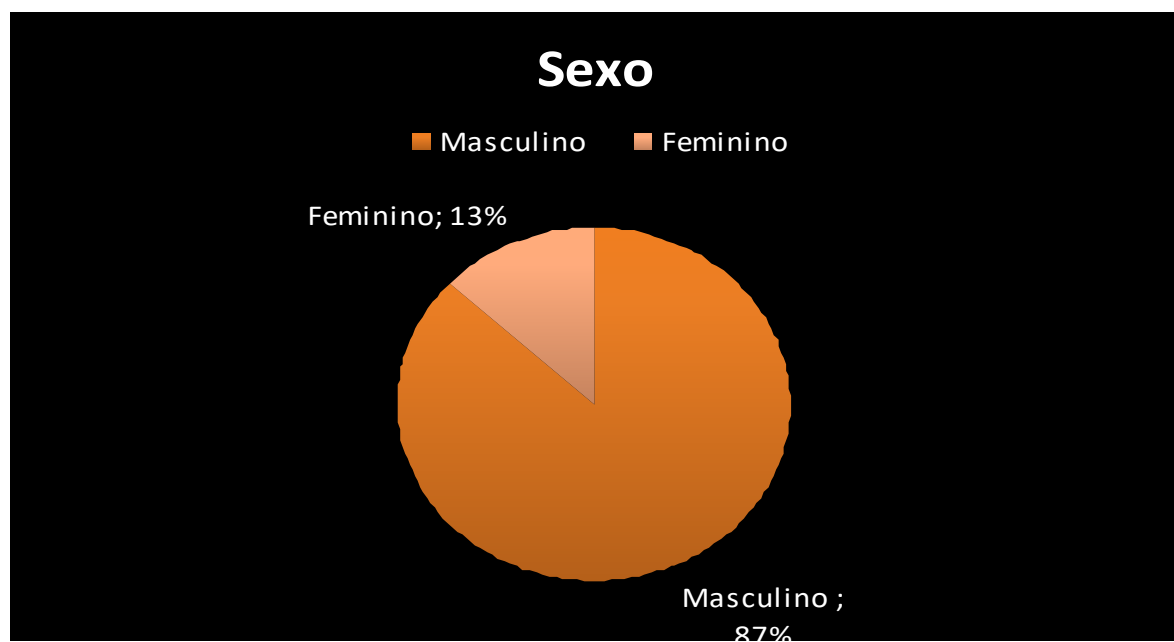
A área definida para o estudo é a empresa sucroalcooleira, com uma população-alvo de 3035 colaboradores. Cervo e Bervian (2005) definiram amostragem como não sendo uma totalidade dos indivíduos e sim uma parte representativa da população. No caso da empresa sucroalcooleira a amostragem foi os 100 colaboradores contratados.

Para a realização da coleta de dados foi aplicado um questionário semi-estruturado a 100 (cem) colaboradores da empresa sucroalcooleira, no mês de setembro de 2011, a fim de levantar quais fatores extrínsecos são mais relevantes para motivá-los e assim alimentar as discussões sobre o problema proposto.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e a discussão da pesquisa de campo.

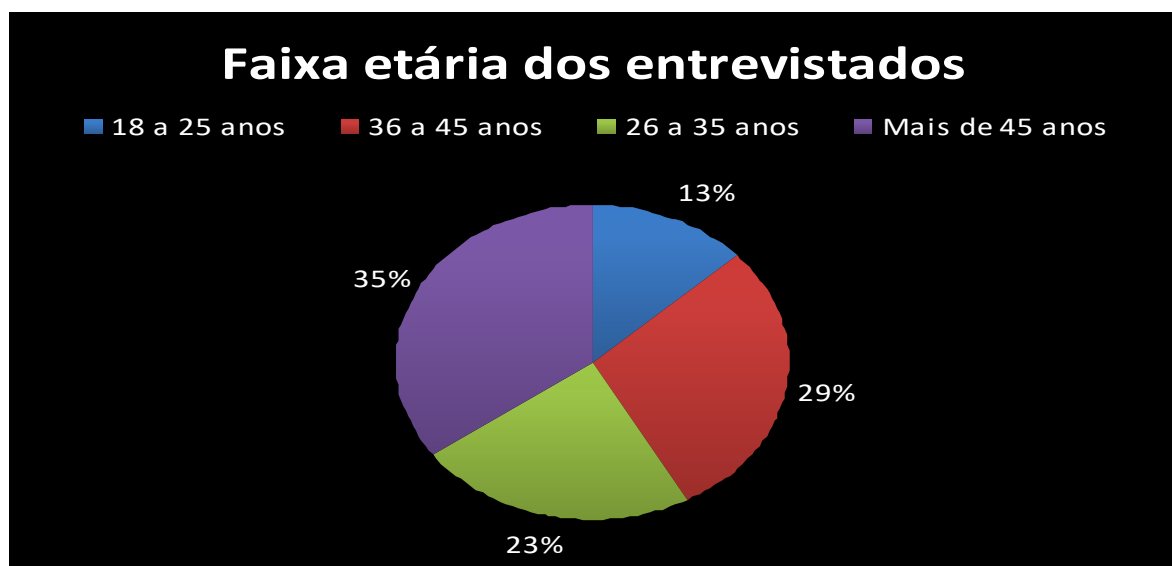
Gráfico 1:



Sexo	%
Masculino	87
Feminino	13

De acordo com o gráfico acima, dos 100 funcionários entrevistados, 87 são do sexo masculino e 13 são do sexo feminino.

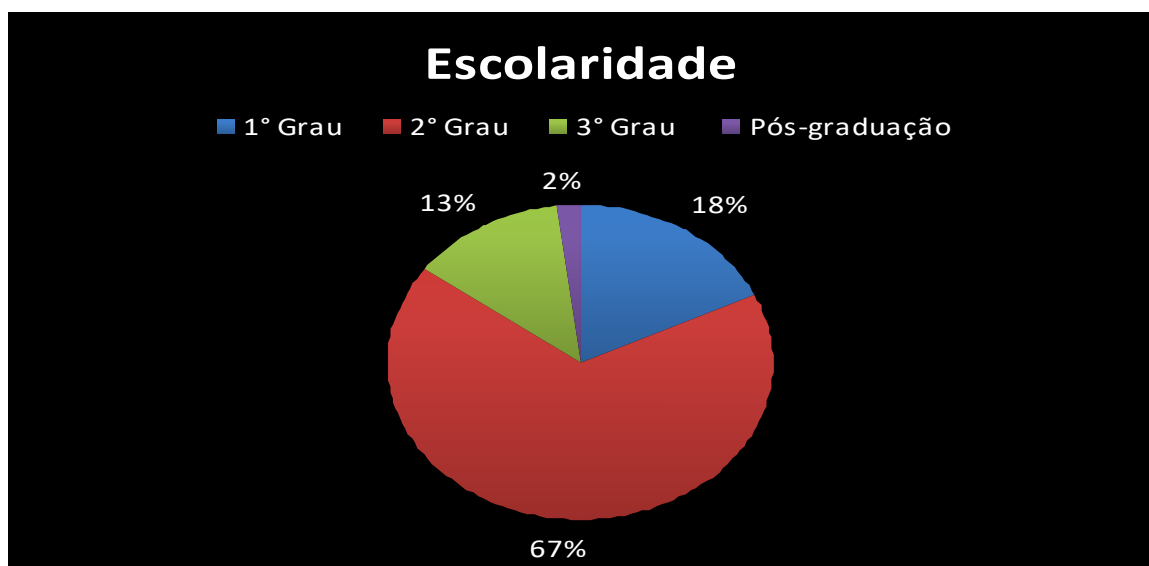
Gráfico 2:



Faixa Etária	%
18 a 25 anos	13%
36 a 45 anos	29%
26 a 35 anos	23%
Mais de 45 anos	35%

Dos 100 funcionários entrevistados, 13% encontram-se na faixa etária entre 18 a 25 anos; 29% encontram-se na faixa etária entre 36 a 45 anos; 23% encontram-se na faixa etária entre 26 a 35 anos e 35% encontram-se na faixa etária acima de 45 anos de idade.

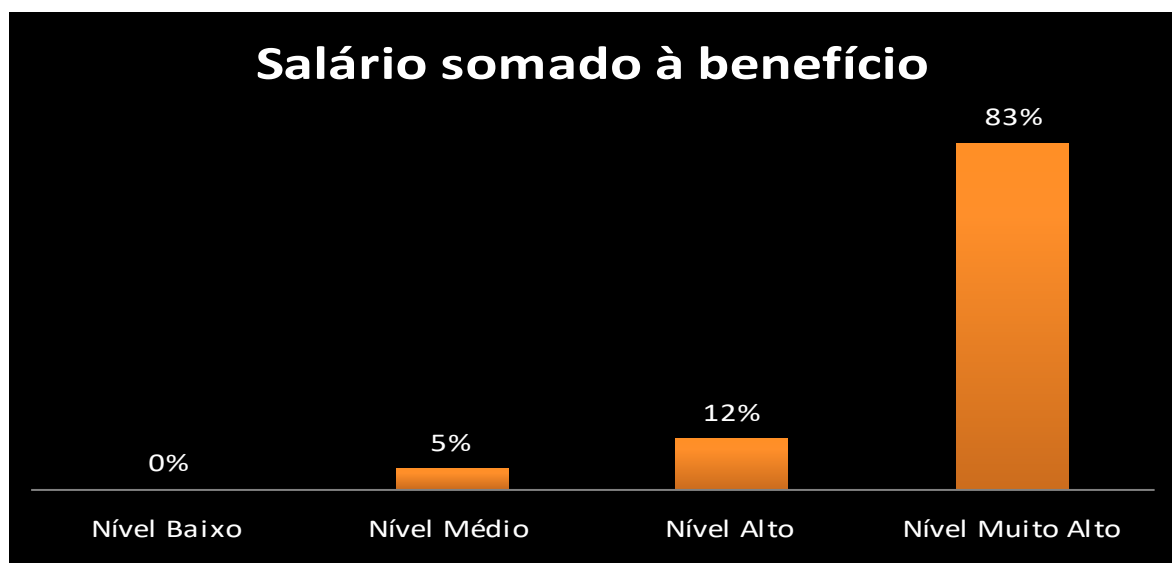
Gráfico 3:



Escolaridade	%
1º Grau	18%
2º Grau	67%
3º Grau	13%
Pós-Graduação	2%

Dos 100 funcionários entrevistados, 18% possui o 1º grau; 67% possui 2º grau; 13% possui 3º grau e apenas 2% possui pós-graduação.

Gráfico 4:



Salário Somado a benefício	%
Nível Baixo	0%
Nível Médio	5%
Nível Alto	12%
Nível Muito Alto	83%

Os funcionários do sexo masculino que se encontram na faixa etária entre 18 e 25 anos e que possui 2° e 3° grau atribuíram nível médio e alto para salário somado aos benefícios e aquele que possui pós-graduação atribuiu nível muito alto para esta mesma alternativa.

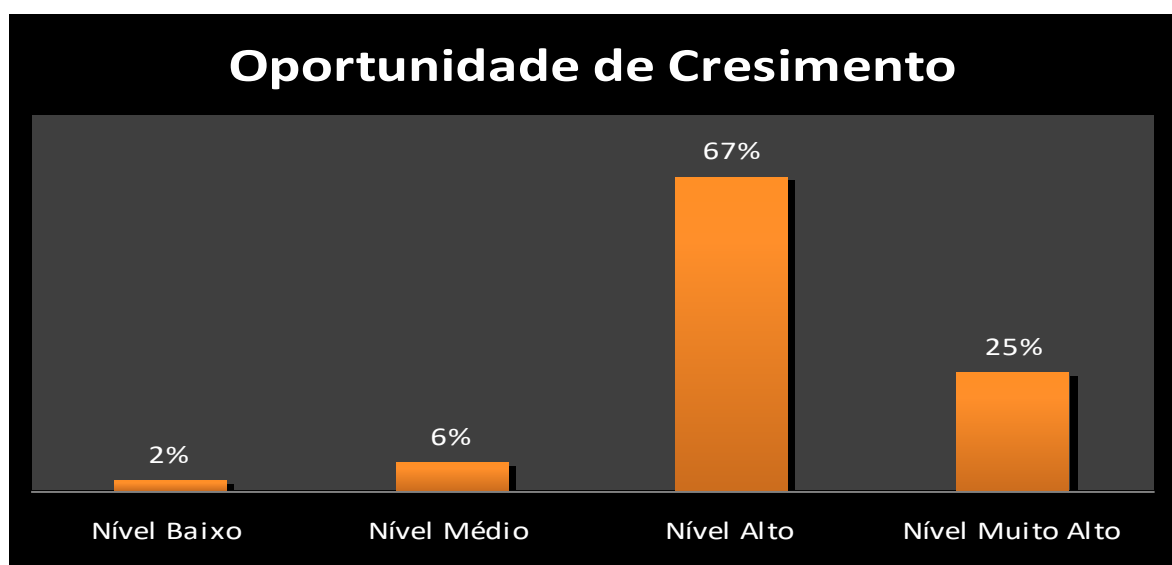
Comparando esta mesma alternativa com os funcionários do sexo feminino, os dois funcionários pertencentes a esta faixa etária e que possuem pós-graduação, atribuíram nível de importância muito alto.

Os funcionários, tanto do sexo feminino, quanto do sexo masculino que se encontram nas demais faixas etárias e respectivos grau de escolaridade atribuíram

nível médio e alto para esta alternativa e percebe-se que o nível de importância aumenta na medida em que o grau de escolaridade também aumenta.

Infere-se, portanto, que esta alternativa tem maior poder de motivação para os homens do que para as mulheres que possuem a mesma faixa etária e o mesmo grau de escolaridade.

Gráfico 5:



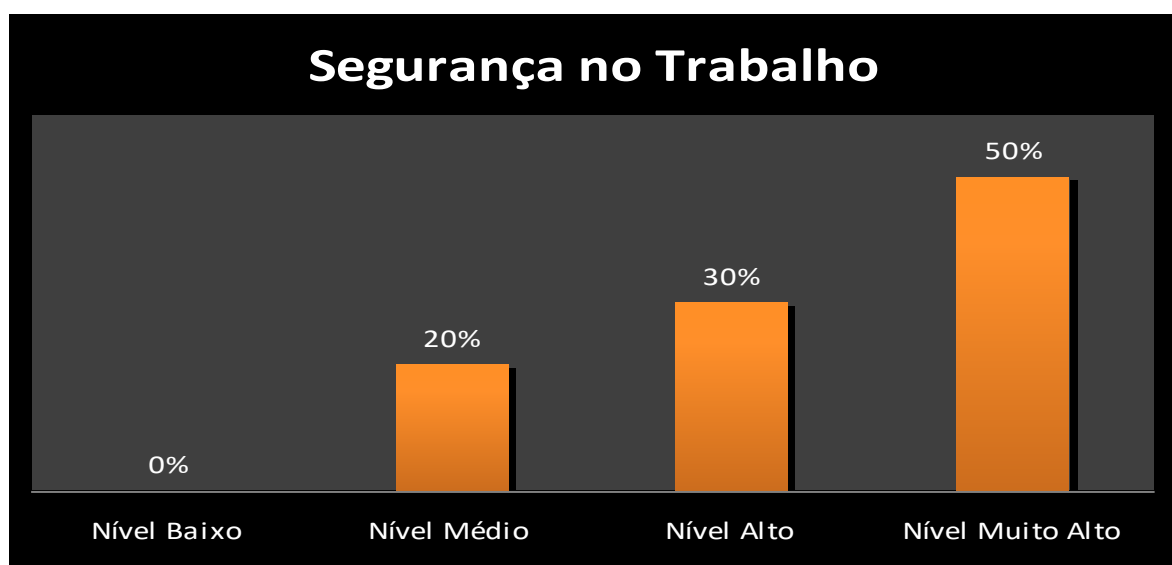
Oportunidade de Crescimento

Nível Baixo	2%
Nível Médio	6%
Nível Alto	67%
Nível Muito Alto	25%

À oportunidade de crescimento, foi atribuído nível alto e muito alto tanto dos colaboradores do sexo feminino quanto do sexo masculino, e também de todos os graus de escolaridade. Apenas 6% atribuíram nível médio à oportunidade de crescimento e 2% nível baixo.

Os funcionários com idade menos avançada atribuíram maior nível de importância a esta alternativa do que aqueles com idade mais avançada.

Gráfico 6:



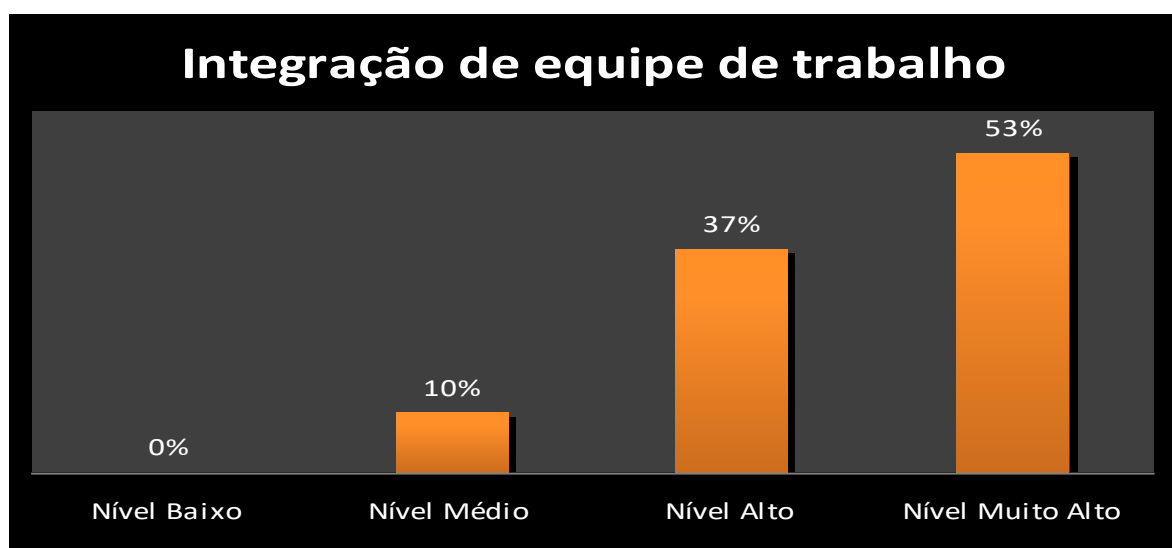
Segurança no Trabalho

Nível Baixo	0%
Nível Médio	20%
Nível Alto	30%
Nível Muito Alto	50%

Com relação à segurança no trabalho, os funcionários do sexo feminino atribuíram maior nível de importância do que os funcionários do sexo masculino, vez que todos do sexo feminino atribuíram nível alto e muito alto.

Já os entrevistados do sexo masculino, 20% atribuíram o nível médio para esta alternativa, o que indica que as mulheres consideram esta alternativa com maior poder de motivação do que os homens.

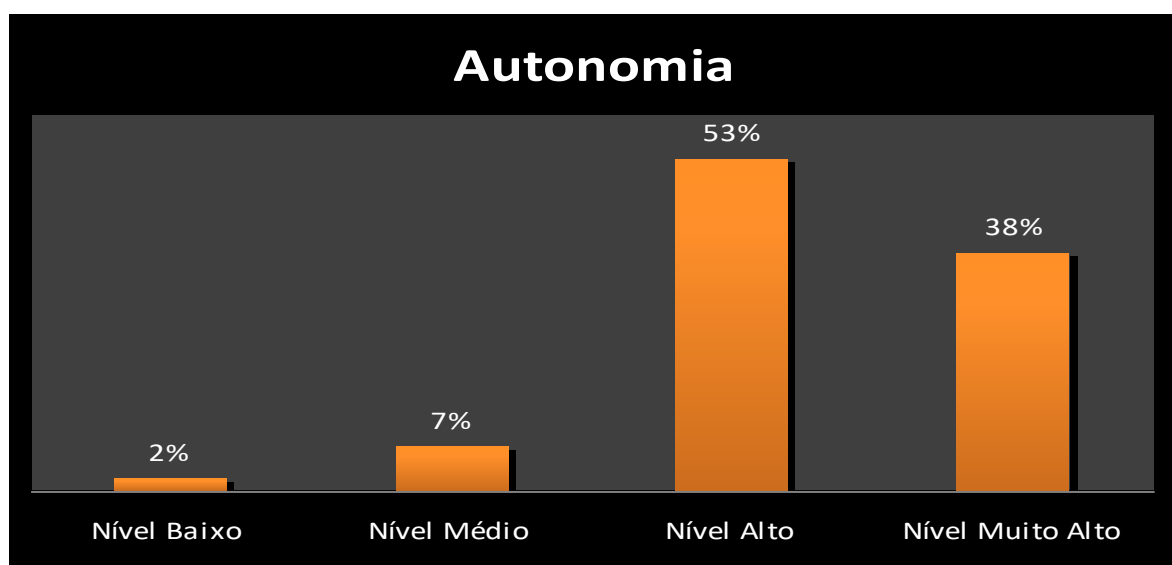
Gráfico 7:



Nível Baixo	0%
Nível Médio	10%
Nível Alto	37%
Nível Muito Alto	53%

O mesmo aconteceu com relação à integração da equipe de trabalho, sendo que 10% dos funcionários do sexo masculino atribuíram nível médio de importância e os demais, nível alto e muito alto, e todos os funcionários do sexo feminino atribuíram nível de importância alto e muito alto, independente do grau de escolaridade.

Gráfico 8:



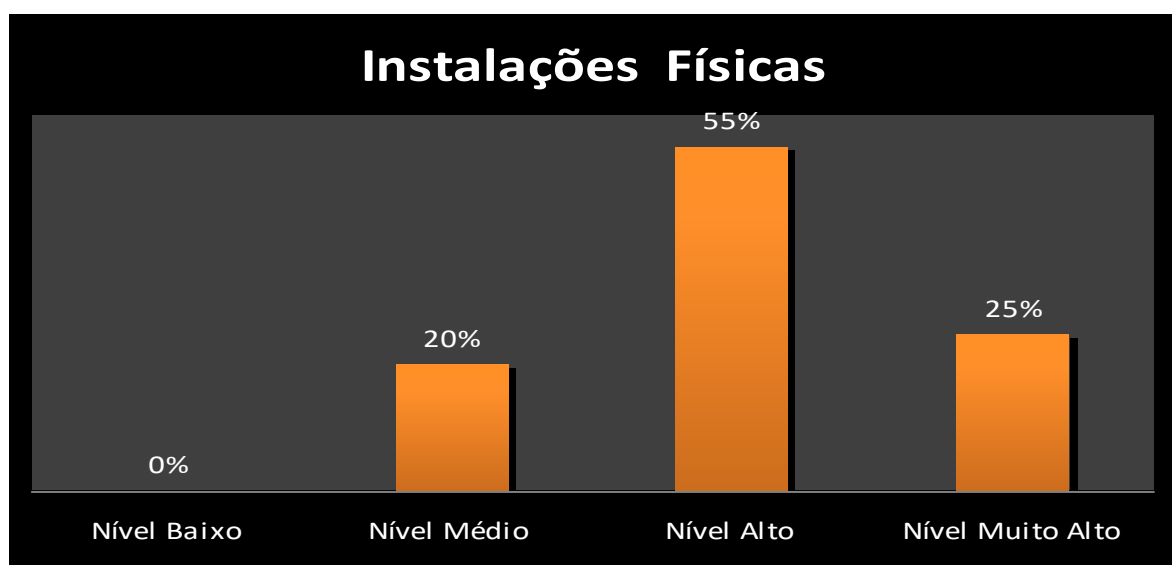
Nível Baixo	2%
Nível Médio	7%
Nível Alto	53%
Nível Muito Alto	38%

Dentre os funcionários entrevistados do sexo masculino e que possui 1º grau, 2% atribuíram nível baixo de importância para autonomia, os que possuem 2º e 3º grau de escolaridade atribuíram nível médio e alto para a autonomia, já os funcionários do mesmo sexo que possui pós-graduação, todos atribuíram nível alto e muito alto para a autonomia.

O mesmo aconteceu com os funcionários do sexo feminino, que atribuíram nível médio, alto e muito alto, sendo que os dois funcionários que possui pós-graduação atribuíram nível muito alto de importância.

Percebe-se que esta alternativa varia de acordo com o grau de escolaridade do funcionário.

Gráfico 9:

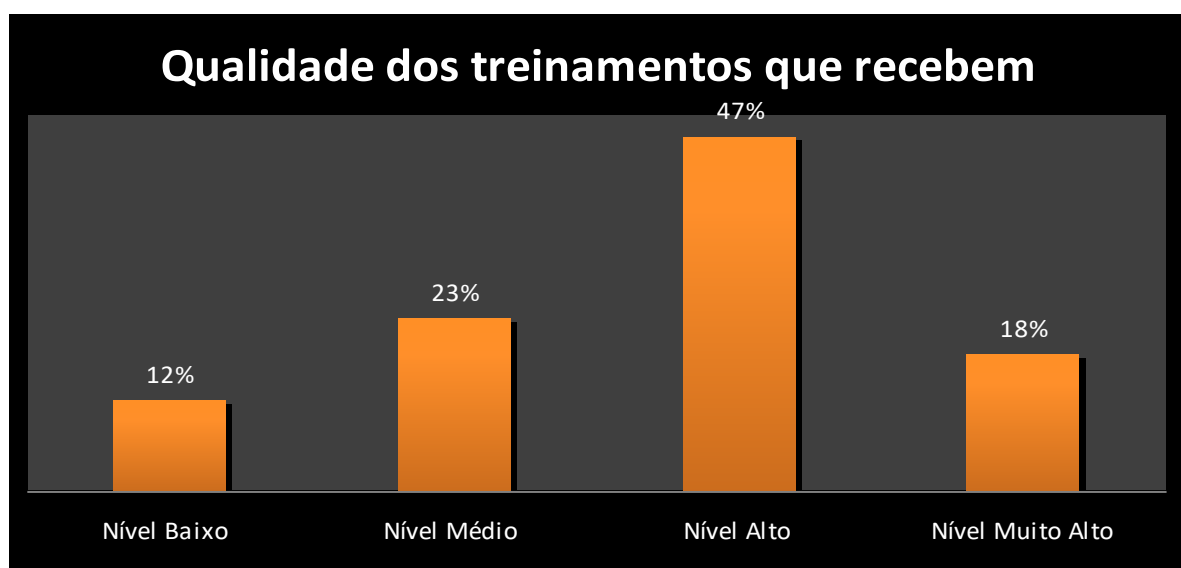


Nível Baixo	0%
Nível Médio	20%
Nível Alto	55%
Nível Muito Alto	25%

As instalações físicas são percebidas com maior importância para os funcionários do sexo masculino, independente do grau de escolaridade, vez que muitos atribuíram nível muito alto e alto, já os funcionários do sexo feminino, atribuíram nível médio e alto e nenhum atribuiu nível muito alto para esta alternativa.

Portanto, infere-se que as instalações físicas motivam mais os homens do que as mulheres.

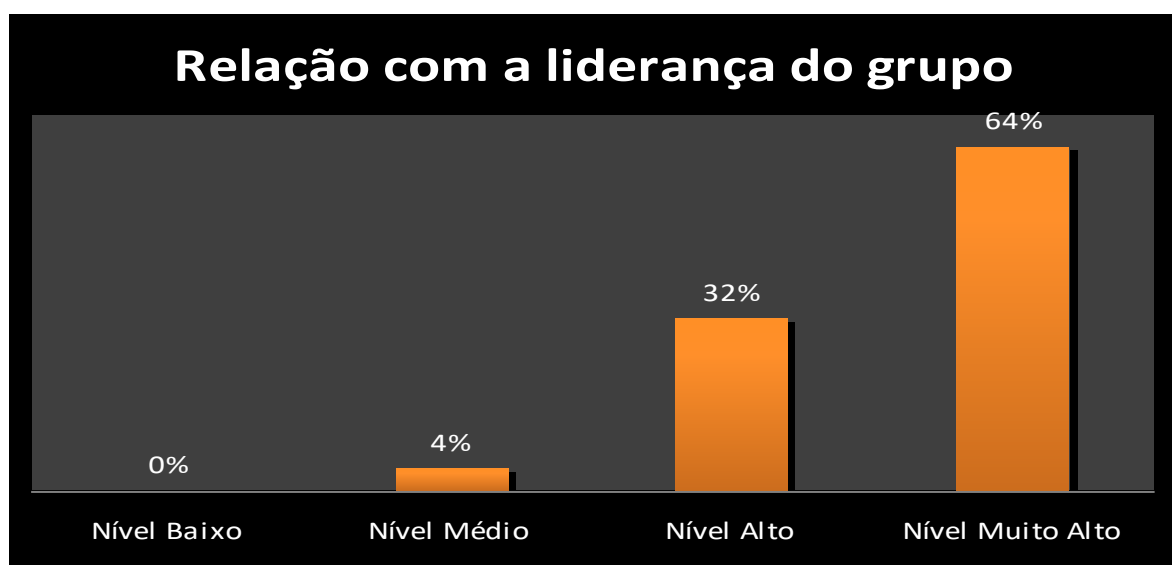
Gráfico 10:



Nível Baixo	12%
Nível Médio	23%
Nível Alto	47%
Nível Muito Alto	18%

Com relação à qualidade dos treinamentos que recebe todos os funcionários, se mostram bastantes motivados, independente do sexo ou do grau de escolaridade, sendo que a maioria, ou seja, 47% atribuíram nível alto de importância para esta alternativa.

Gráfico 11:

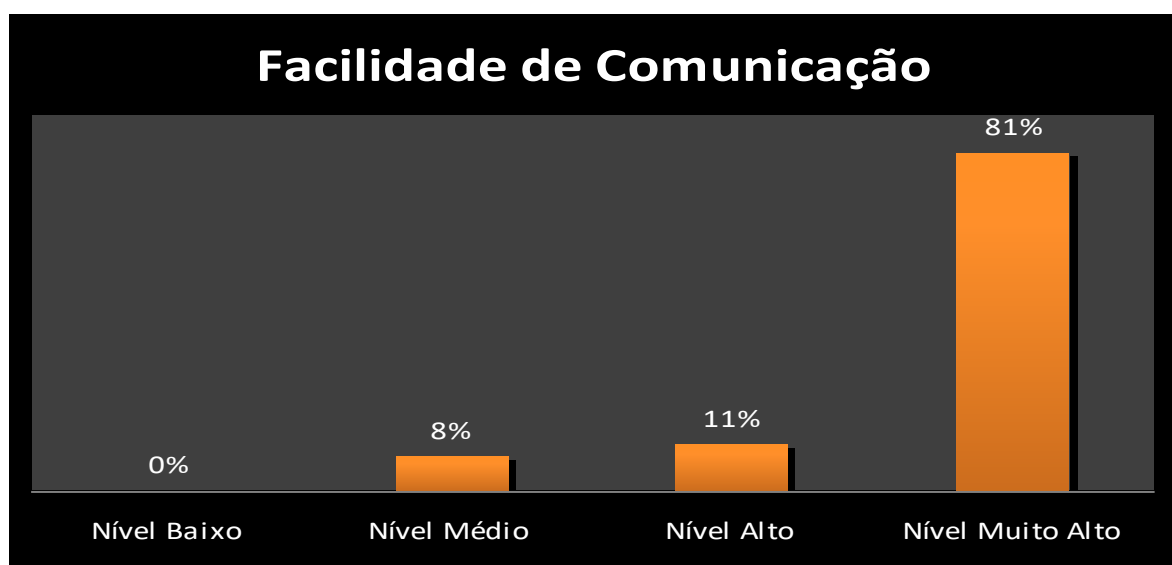


Nível Baixo	0%
Nível Médio	4%
Nível Alto	32%
Nível Muito Alto	64%

A relação com a liderança da equipe tem peso maior de motivação de acordo com a faixa etária e o grau de escolaridade entre os funcionários do sexo masculino, pois à medida que aumenta a faixa etária e o grau de escolaridade, também aumenta o nível de importância. E 60% dos entrevistados atribuíram nível muito alto de importância à relação com a liderança do grupo.

Entre os funcionários do sexo feminino, a maioria, independente da faixa etária e do grau de escolaridade, atribuiu grau de importância alto para esta alternativa.

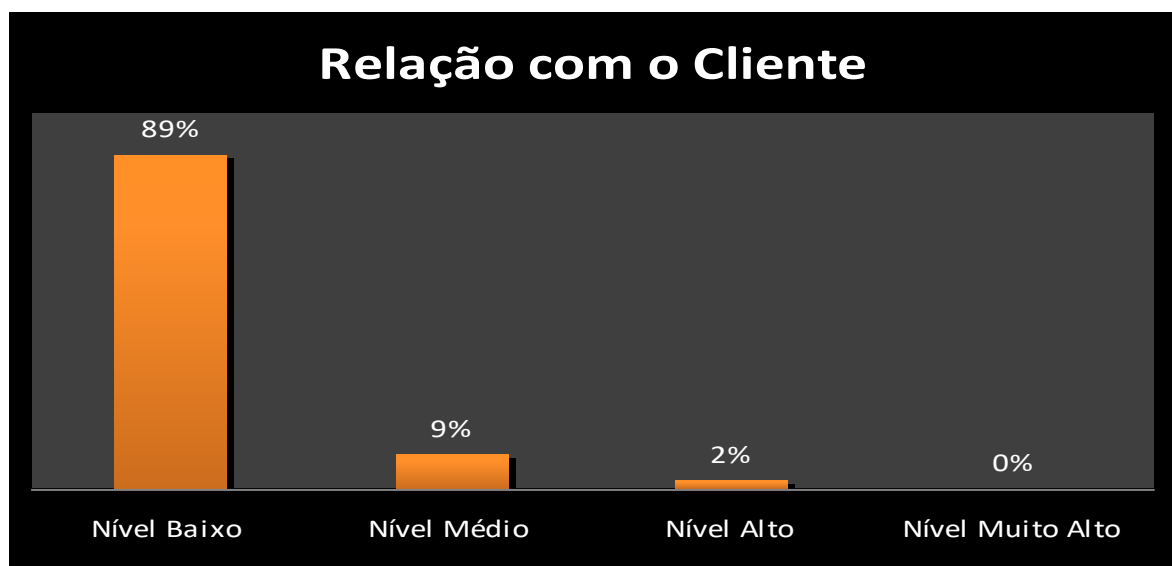
Gráfico 12:



Nível Baixo	0%
Nível Médio	8%
Nível Alto	11%
Nível Muito Alto	81%

Um fator bastante motivador para todos os funcionários, independente do sexo, da faixa etária e do grau de escolaridade, é a facilidade de comunicação, pois a maioria dos funcionários, ou seja, 81% atribuíram nível muito alto de importância e ainda, 11% atribuíram nível alto de importância. Apenas 8% atribuíram nível médio de importância para a facilidade de comunicação.

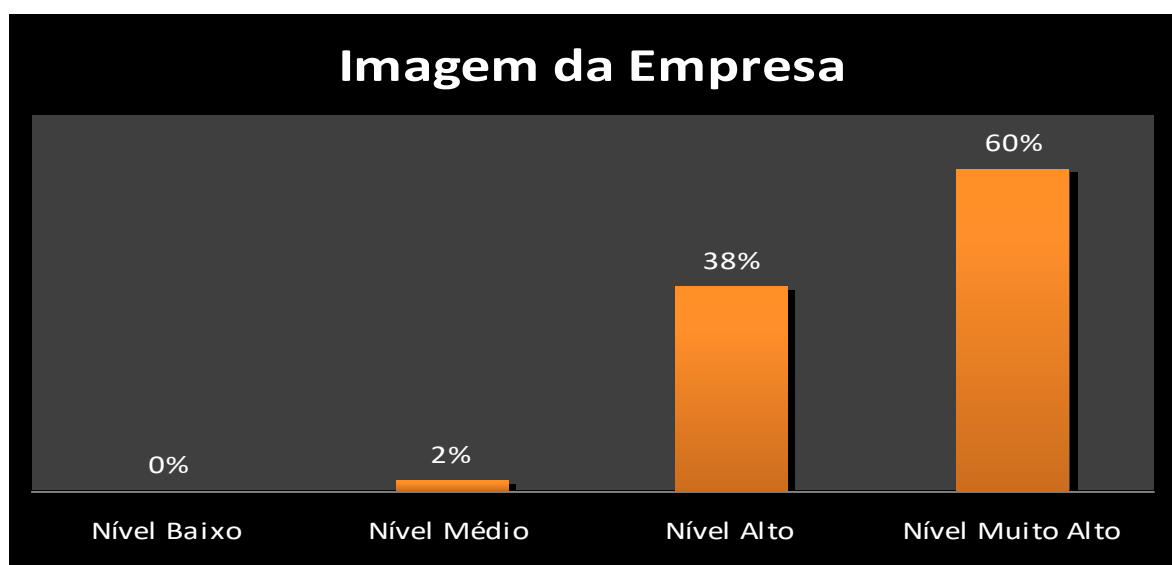
Gráfico 13:



Nível Baixo	89%
Nível Médio	9%
Nível Alto	2%
Nível Muito Alto	0%

A relação com o cliente tem menor poder de motivar os funcionários tanto do sexo masculino, quanto do sexo feminino, vez que 89% atribuíram nível baixo de importância; 9% atribuíram nível médio e apenas 2% atribuíram nível alto de importância para a relação com o cliente.

Gráfico 14:



Nível Baixo	0%
Nível Médio	2%
Nível Alto	38%
Nível Muito Alto	60%

A imagem da empresa tem grande poder de motivação para os funcionários, uma vez que a maioria, ou seja, 60% atribuíram nível muito alto de importância e 38% atribuíram nível médio de importância. Apenas 2% atribuíram nível médio e nenhum atribuiu nível baixo de importância para a imagem da empresa.

Nenhum funcionário citou outro fator que consideram relevantes para motivá-los.

Acredita-se que, através da entrevista feita com os funcionários da empresa, foi possível levantar e demonstrar quais são os principais fatores extrínsecos que podem provocar motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira, foco deste estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, alguns fatores são fundamentais e com certeza provocam motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira, foco deste estudo.

Dentre os fatores levantados, pode-se destacar a oportunidade de crescimento que o colaborador possui em relação a organização e o salário somado a benefícios, vez que maioria dos funcionários entrevistados atribuiu maior nível de importância a esses dois fatores, sendo relevantes para a motivação no trabalho.

Portanto, cabe à empresa sucroalcooleira mostrar aos colaboradores o quanto eles são importantes para a organização e as vantagens que eles podem obter com o bom desempenho. Deve também elaborar estratégias com o intuito de melhorar a interatividade entre todos os colaboradores, aumentando assim, a união da equipe de trabalho.

Recomenda-se à empresa sucroalcooleira ações nas áreas de Saúde e Segurança, como diálogos, reuniões e campanhas periódicas, que garantem a troca de informações e o esclarecimento de dúvidas, bem como uma maior conscientização do papel de cada um dentro da empresa.

Além disso, sugere-se que o PPR (Programa de Participação nos Resultados) da empresa incorpore a preocupação com a saúde e segurança do colaborador, valorizando a efetiva participação do empregado nos resultados e a redução dos acidentes.

Sugere-se também que a empresa ofereça remuneração extra de acordo com as metas atingidas, pois, isso ajuda a disseminar e fixar os conceitos e a preocupação com a saúde e segurança.

Essas recomendações e sugestões tornam-se pertinentes, pois, acredita-se que tudo isso transforma o ambiente e o colaborador, tornando o ambiente melhor e mais seguro para se trabalhar, e o colaborador mais feliz e conseqüentemente motivado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, C.P.de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ANDRIANI, C.A. **Gestão sistêmica com base nos valores humanos**. São Paulo: Dialivros, 2003.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTOLAZZI, L. **Artigos de informação para as empresas**. Disponível em: <<http://www.pme.online.pt>>. Acesso em: 30 de agosto de 2011.

BISPO, P. **Motivação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 28 de agosto de 2011.

CASADO, T., **O indivíduo e o grupo, a chave do desenvolvimento**, in: As Pessoas na Organização, S. Paulo. Gente, 2002.

CERVO, A.L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, K. NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. BERGAMINI, Cecília Witaker; CODA, Roberto (trad.). Vols. 01 e 02. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FEREIRA, Paulo Pinto. **Administração de Pessoal: relações industriais**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

FURTADO, Wilter. **Orientação do Estágio Supervisionado: Orientação para sua realização e elaboração dos relatórios.** Ituiutaba: FTM, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Ática, 2001.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na Administração: Como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa.** São Paulo: Atlas, 1994.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: As teorias e as técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: Limongi - França, Ana Cristina. Et al. **As pessoas na organização.** 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LOBO, Oleni de Oliveira. **Motivação.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 28 de agosto 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: escola científica na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, Claudia Maria M.; COELHO, Cláudio Ulisses F.; PINHEIRO, Ana Maria S. **Habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente.** 9. Rio de Janeiro: Record, 1998.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: Atlas, 1996.

REEVE, John Marshall . **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROBBINS, S. N. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall ABDR, 11. ed. São Paulo: 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira, 2005.

STONER, J. A F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Este questionário foi desenvolvido pela aluna Krislen Patricia da Silva, que cursa o 4º ano de Administração, na Faculdade Triângulo Mineiro – FTM.

Tem como objetivo verificar quais são os fatores extrínsecos que podem provocar motivação nos colaboradores da empresa sucroalcooleira, foco deste estudo.

Sua participação é muito importante nessa etapa do trabalho e desde já, agradeço.

BLOCO I: Características do Entrevistado:

Sexo:

- Feminino
- Masculino.

Idade:

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Formação Escolar:

- Primeiro Grau
- Segundo Grau
- Superior
- Pós-Graduado

BLOCO II: Fatores extrínsecos que podem provocar motivação nos funcionários da empresa sucroalcooleira, foco deste estudo.

Instruções:

Dos itens abaixo relacionados, marque a letra A para as alternativas que considera mais importantes para lhe motivar, a letra M para as alternativas que considera mais ou menos importante para lhe motivar e a letra B para as alternativas que considera menos importante para lhe motivar.

As alternativas são classificadas de acordo com o nível de importância, sendo as letras MA para o nível muito alto; A para o nível alto; letra M para o nível médio e a letra B para o nível baixo.

- () Autonomia
- () Facilidade de comunicação
- () Imagem da empresa
- () Integração da equipe de Trabalho
- () Instalações Físicas
- () Oportunidade de Crescimento
- () Qualidade dos treinamentos que recebe
- () Relação com a liderança da equipe
- () Relação com o cliente
- () Salário somado a benefícios
- () Segurança no trabalho
- () Outros. _____