

ADRIANA APARECIDA BERSON

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DO
COLABORADOR**

ADRIANA APARECIDA BERSON

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DO COLABORADOR

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração, do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial para a conclusão

Orientando (a): Adriana Aparecida Berson
Orientador (a): Prof.^a Dr^a Márcia Valéria Seródio Carbone

FICHA CATALOGRÁFICA

BERSON, Adriana Aparecida

Motivação nas Organizações: A Importância do Colaborador/ Adriana Aparecida Berson.
Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- Assis, 2015.
33 páginas.

Orientadora: Márcia Valéria Seródio Carbone
Trabalho de Conclusão de Curso- Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Motivação. 2. A Importância do Colaborador.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA.

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DO COLABORADOR

ADRIANA APARECIDA BERSON

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Márcia Valéria Seródio Carbone _____

1 Analisador (1): _____

2 Analisador (2): _____

DEDICATORIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Nilson e Lourdes; e aos meus amigos, que me apoiaram e incentivaram na realização desse sonho.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus que me deu a oportunidade de estudar, que me deu força e garra para que eu conseguisse terminar.

Aos meus pais, por acreditarem em mim.

Aos meus amigos, que sempre me incentivaram e me deram força sempre que precisei.

Quero agradecer ao meu pai Nilson pelo incentivo na conclusão deste trabalho..

Agradeço a Deus, pelos ensinamentos e pela vida.

RESUMO

A motivação é um fator muito importante que interfere significativamente na produção e nos custos da organização, pois a Administração de Recursos Humanos tem influencia sobre isso, pois tendo um bom desenvolvimento de pessoas, os resultados também tendem a serem bons. Este trabalho possui também o objetivo de apresentar as diferentes maneiras de motivar, através das teorias apresentadas por grandes autores, e dando a oportunidade de aprender teoricamente a motivação, mas que para funcionar é preciso colocar em prática no dia – a – dia da organização.

Como também resultado deste trabalho, foi possível analisar as melhores práticas para se lidar com os colaboradores e também identificar quais os principais motivos de pedidos de demissão, e com isso planejar as ações a serem tomadas para que melhore o desempenho de todos em geral. Garantindo o baixo custo e alta produção.

Palavras-Chaves: Motivação; A Importância do Colaborador.

ABSTRACT

Motivation is a very important factor that significantly interferes in production and organization costs, because the Human Resources Administration has influence on this, because having a good development of people, the results also tends to be good. This work also has the objective of presenting the different ways to motivate, through the theories presented by great authors, and giving the opportunity to theoretically learn the motivation, but that to work you have to put into practice in the day - to - day organization.

But also a result of this work, it could analyze the best practices for dealing with employees and also identify the main reasons for resignations, and thus plan the actions to be taken eto improve the performance of all in general. Ensuring low cost and high production.

Key Words : Motivation ; The Importance of Employee.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Teoria Motivacional da Expectativa de Vroom	15
Figura 2- Teoria Motivacional de Porter	17
Figura 3- Necessidades de Maslow	18
Figura 4- Formulário de Entrevista	26
Figura 5- Gráfico: Índices de Desligamento	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Fatores de Higiene e Motivadores de Herzberg	23
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS	14
3. TEORIAS	15
3.1. TEORIA DE VROOM	14
3.2. TEORIA DE J. STACY ADAMS.....	15
3.3. TEORIA DE POTER LAWLER	16
3.4. TEORIA DE ABRAHAM M. MASLOW.....	18
3.5. TEORIA DE McClelland	19
4. FORMAS DE MOTIVAR	20
4.1 COMUNICAÇÃO GERENCIAL.....	20
4.2 TEORIA X- TEORIA Y.....	20
4.3 DESENHO DE FUNÇÃO.....	21
4.4 MODIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO.....	23
4.5 SISTEMAS GERENCIAIS DE LIKERT	24
4.6 INCENTIVOS	26
5. RETENÇÃO DE TALENTOS	28
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
7. REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

Pesquisas sobre motivação organizacional mostram o quão importante é este fator para a sobrevivência das organizações e sua significação para o controle da economia, e para a sociedade em geral. Este tema nos permite realizar pesquisas com o objetivo de analisar como promover a motivação nas organizações e tratar a importância do colaborador.

O crescimento do mercado competitivo tem feito com que as empresas se preocupem mais com produção, achando que o importante é somente produzir e deixando de lado os funcionários que realizam as tarefas operacionais na indústria.

Manter a motivação em uma empresa de pequeno porte é mais fácil, pois são poucos os colaboradores e o contato da gestão com os mesmos é diário. Diferente das grandes organizações.

Segundo alguns autores, como Steers and Poter apud Casado (2002, p.249). “Antes da revolução industrial a motivação tinha forma de medo, punição – física, financeira ou social.”

A motivação organizacional pode ser implantada em todas as empresas, sendo elas familiares ou grandes empresas internacionais, de diversos ramos de atuação.

Motivação é um sentimento interno de cada um, é um impulso que a pessoa tem de fazer algo. Existem vários tipos de motivação que podem ser trabalhadas nas empresas tendo como resultado aumento na produção e redução nos custos e outros fatores.

O fator motivação está ligado à autoestima, podendo ser observado como na Teoria de Abraham Maslow, onde ele define um conjunto de cinco necessidades para o alcance da satisfação.

Além de Maslow e outros estudiosos do tema como, McClelland, Herzberg abordam a motivação como maneira de trazer desenvolvimento para a empresa e para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador presente no ambiente organizacional. Pois um funcionário motivado desenvolve melhor sua função.

Na maioria das vezes, a desmotivação ocorre na Realização Pessoal, pois todos nós quando entramos em um emprego, buscamos crescimento profissional e pessoal. Porém, muitas vezes o gestor/ líder, não proporciona o incentivo que merece o trabalhador e para o alcance dos objetivos é necessário pessoas capacitadas, mas também motivadas diretamente ou indiretamente.

2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS

A palavra Motivação é derivada da palavra em latim “movere”, que significa mover para realizar determinada ação.

Ela representa um conjunto psicológico de motivos e causas que faz com que o indivíduo aja de modo que assegure a realização de alguma meta. Por isso a motivação varia de pessoa para pessoa, pois cada um sente uma necessidade (meta) diferente.

Algumas outras definições de motivação encontradas na literatura expõem que o “complexo de fatores intrínsecos e extrínsecos, que determinam a atividade persistente e dirigida para uma finalidade ou uma recompensa”. (ALVARO CABRAL, EVA NICK, 1996, p. 211).

Existem diversas teorias que tratam da motivação nas organizações, estas presentes em empresas de grande porte e pequeno porte.

A motivação é diferenciada, pois para empresas de grande porte, a motivação acaba sendo mais complexa de se avaliar, devido à dimensão da empresa e de seus negócios. Neste contexto, os indivíduos podem ter maior dificuldade para expor suas habilidades ou de serem reconhecidos por elas, influenciando na sua motivação. De outro lado, em organizações de pequeno porte, o indivíduo geralmente tem um contato mais direto com a administração, de forma que sua motivação pode ser maior por conta disso.

Nas próximas seções deste estudo, serão apresentadas diversas teorias que podem facilitar o entendimento desta relação motivacional dos indivíduos no ambiente de trabalho. Dentre os diversos autores que tratam dos aspectos motivacionais nas organizações, serão exploradas as visões de Vroom, J. Stay Adamns, L.W. Porter e E.E. Lawler.

3. TEORIAS

3.1 TEORIA DE VROOM

A Teoria Motivacional da Expectativa de Vroom(1964), é mostrada na forma de uma equação matemática, onde a força motivacional é o resultado da ativação de um comportamento e a probabilidade percebida de que o resultado concretize. Um exemplo é, uma pessoa precisa de dinheiro e recebe uma oferta para realizar um serviço. A força de sua motivação será determinada pelos fatores de percepção do valor e a percepção da probabilidade que o individuo poderá realizar o serviço e receber o dinheiro.

Figura 1- Teoria Motivacional da Expectativa de Vroom

$$\text{Força Motivacional} = \text{Valor percebido do resultado do desempenho de um comportamento} \times \text{Probabilidade percebida de que o resultado se concretize}$$

Fonte: CERTO, Samuel C; 2003, 9ª Edição, p.346

3.2 TEORIA DE J. STACY ADAMS

J. Stacy Adams formulou a teoria motivacional da equidade, onde fundamenta-se a percepção de justiça, percebida por um individuo em uma situação de trabalho e sua reação as injustiças percebidas que podem levar a mudança de comportamentos. Adams concluiu que quando alguns indivíduos acham que estão sendo tratados injustamente em comparação aos demais, eles reagem de algumas formas (CERTO,p.347). Salieta neste sentido, que:

1. Se acharem que estão recebendo pouco, trabalharão menos.
2. Se acharem que estão recebendo mais que os outros colegas, aumentarão seu desempenho no trabalho, para fazer jus às recompensas.
3. Alguns acabarão pedindo aumento ou tomando alguma medida legal.

4. Se nada adiantar, poderão tentar mudar sua própria percepção de desigualdade, distorcendo a posição de seus cargos ou racionalizando a desigualdade.

5. E outros em vez de suportar a desigualdade, poderão tomar a decisão de sair do emprego.

Às vezes o que um líder/gestor entende ser uma pequena desigualdade, pode ser considerado de extrema importância pelos funcionários. E muitas vezes as medidas que os funcionários tendem a ter, não são nada boas para a organização.

3.3 TEORIA DE POTER LAWLER

A Teoria de Poter Lawler é consistente com as teorias de J. Satcy Adams, e Vroom., na medida que aceita as premissas de que as necessidades sentidas determinam o comportamento humano e o esforço do indivíduo é determinado pelo valor das recompensas, e da probabilidade de que estas recompensas se materializam.

A teoria de Porter, ressalta ainda três outras características da motivação.

1. O valor percebido de uma recompensa é estipulado tanto pelas recompensas intrínsecas, como também extrínsecas, que resultam na satisfação da necessidade, quando a tarefa é finalizada. As recompensas intrínsecas estão ligadas diretamente a realização de uma tarefa, enquanto as recompensas extrínsecas são alheias a tarefa. Alguns exemplos que podem ser utilizados são: Quando um líder aconselha um subordinado sobre um problema pessoal, o líder pode obter uma recompensa intrínseca na forma de satisfação pessoal por ajudar uma pessoa. Além desta recompensa, o líder obtém também uma recompensa extrínseca na forma do salário geral que ele recebe.

2. A extensão em que um serviço é executado efetivamente é determinada por duas variáveis:

A percepção do indivíduo do que é preciso para realizar a tarefa e sua capacidade para desempenhá-la. A medida que a percepção do que é exigido para realiza-la se torna mais exata, a eficácia e a capacidade de executar a tarefa aumenta.

3. As recompensas percebidas influenciam o grau de satisfação produzido por elas. Quanto mais justas forem consideradas as recompensas, maior a satisfação do indivíduo em recebê-las.

As teorias de Vroom, J. Stacy Adams e de Porter Lowler, se enquadram na “Teoria motivacional das necessidades-meta”. Onde afirma que a motivação se inicia quando um indivíduo sente uma necessidade. Em teoria, o comportamento e a meta em si continuam até que a necessidade sentida, tenha sido significativamente reduzida.

Um exemplo é quando sentimos fome, pois essa necessidade é transformada em comportamento direcionado para auxiliar no desempenho do comportamento-meta, que seria comer. Este comportamento de apoio, pode direcionar para atividades como cozinhar e servir o alimento a ser consumido. O comportamento de apoio e o comportamento-meta, em geral continuam até que a necessidade de fome, desapareça substancialmente. Mas quando o indivíduo sente fome novamente, todo o ciclo se repete.

Figura 2- Teoria Motivacional de Porter



Fonte: CERTO, Samuel C; 2003, 9ª Edição, p.347

Além da teoria motivacional das necessidades-meta, temos também as teorias motivacionais de conteúdo: As necessidades Humanas.

A maioria das pessoas possui a necessidade de ser respeitada, de promoção e de crescimento psicológico. As necessidades humanas são difíceis de serem identificadas, por isso várias teorias foram desenvolvidas, para servir de apoio aos líderes/gestores e gerentes, para que assim os mesmos consigam entender melhor as necessidades de sua equipe.

3.4 TEORIA DE ABRAHAM M. MASLOW

A teoria elaborada pelo psicólogo americano Abraham M. Maslow (1954), afirma que os seres humanos possuem cinco necessidades básicas para o alcance da satisfação: Necessidades Fisiológicas, Necessidades de Segurança ou de Estabilidade, Necessidades Sociais, Necessidades de Estima e Necessidades de Auto- Realização.

Identificando estas necessidades, Maslow as distribuiu na chamada “Pirâmide de Maslow”, onde apresenta uma sequencia da satisfação dos indivíduos.

Figura 3. Necessidades de Maslow.

Respiração, comida, água, sexo, sono, homeostase, excreção	Segurança do corpo, do emprego, de recursos, da moralidade, da família, da saúde, da propriedade	Amizade, Família, Intimidade Pessoal	Auto-estima, confiança, conquista, respeito dos outros, respeito aos outros	Moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito, aceitação dos fatos
Fisiologia	Segurança	Amor/Relacionamento	Estima	Realização Pessoal
1ª Necessidade	2ª Necessidade	3ª Necessidade	4ª Necessidade	5ª Necessidade

Na maioria das vezes, a desmotivação ocorre na Realização Pessoal, pois todos nós quando entramos em um emprego, buscamos crescimento profissional e pessoal. Porém, muitas vezes o gestor/ líder, não dá o incentivo que merece.

A relação entre empregado e patrão é importante para a realização pessoal, e uma pesquisa realizada por uma grande empresa de recrutamento, revelou: (JORNAL HOJE, Edição 05/05/2014).

“Um bom relacionamento com os colegas e com o chefe, e reconhecimento, são fatores que motivam no trabalho.”

Muitas vezes o motivo dado de um pedido de demissão é por questão de salário, mas quando na verdade é a desmotivação disfarçada.

A motivação não é dada somente por salários e benefícios, mas também por realização pessoal, crescimento.

A hierarquia de Maslow, é questionável, pois muitos ainda acreditam que ela não pode identificar as necessidades humanas básicas e que elas não podem ser distribuídas em um nível ordenado da hierarquia. Porém, esta Teoria de Maslow é a mais aceita e continua sendo discutida positivamente na literatura de Administração.

3.5 TEORIA DE McClelland

David C. McClelland(1961), psicólogo americano, desenvolveu na década de 60 a chamada Teoria das Necessidades Adquiridas, esta se baseia nas necessidades que as pessoas adquirem por meio de suas experiências de vida.

Ele enfatiza três diferentes necessidades, sendo elas: Realização, Poder e Afiliação.

Na Necessidade de Realização, ele afirma que em alguns executivos, a necessidade de realização é tão forte que é mais motivadora do que a busca por lucros. Os indivíduos com altas necessidades de realização estabelecem metas para si mesmo que são desafiadoras, mas atingíveis. Os indivíduos com esta necessidade evitam situações de baixo risco, pois o sucesso que é atingido facilmente, não é considerado por eles uma realização verdadeira. Já em situações de alto risco, eles veem o resultado como uma oportunidade e não como algo vindo dos próprios esforços.

Já na Necessidade de Poder, ele afirma que as pessoas que há possuem , são muito motivadas para influenciar as outras, e também para assumir responsabilidade pelo comportamento de subordinados.

E por fim, na Necessidade de Afiliação, os indivíduos, como gerentes, tem um estilo colaborador, centrado em equipes. Estes preferem um trabalho que estimule uma interação pessoal significativa, mas há um perigo, pois os gerentes com esta alta necessidade, podem perder sua eficácia se sua necessidade de aprovação social e de amizade interferir nas suas tomadas de decisões gerenciais, por isso é necessário pessoas capazes de conseguirem administrar estas necessidades, levando a organização a se desenvolver.

4. FORMAS DE MOTIVAR

Na ambiente organizacional, é necessário fazer uso de diversas práticas de motivação para manter o ambiente em sintonia. Com isso no decorrer dos anos foram elaboradas algumas estratégias motivacionais gerenciais onde é possível serem utilizadas, nas pequenas e grandes empresas, sendo elas:

4.1 Comunicação Gerencial

4.2 Teoria X- Teoria Y

4.3 Desenho de Função

4.4 Modificação do Comportamento

4.5 Sistemas gerenciais de Likert

4.6 Incentivos

4.1 COMUNICAÇÃO GERENCIAL

Esta é umas das mais básicas estratégias motivacionais para os gerentes. A boa comunicação entre gerente- subordinado, pode satisfazer algumas necessidades básicas do ser humano, como: reconhecimento, segurança e entre outras. Um elogio por um trabalho bem feito pode ajudar na necessidade de reconhecimento e de segurança. (CERTO, p 354).

4.2 TEORIA X- TEORIA Y

O Economista e professor universitário Douglas McGregor, foi um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas. McGregor foi quem identificou dois conjuntos de suposições: a Teoria X e a Teoria Y.

A Teoria X envolve suposições negativas sobre os indivíduos, como pessoas preguiçosas que necessitam ser motivadas, pois encaram o trabalho, como um mal necessário para adquirir dinheiro.

Já a Teoria Y, envolve suposições positivas, como pessoas que querem e precisam trabalhar.

Antes de McGregor falecer, William James Reddin, estava desenvolvendo a Teoria Z, onde unia as teorias X e Y, apresentando algumas ideias de: emprego para a vida, preocupação com os funcionários, decisões tomadas por consenso, e bom funcionamento da hierarquia.

4.3 DESENHO DE FUNÇÃO

Esta é uma estratégia que envolve em projetar cargos e que pode ser utilizada para motivar os colaboradores. Ela consiste em tornar os cargos mais simples e especializados, afim de aumentar a produtividade dos colaboradores.

O lado negativo dessa teoria é a monotonia do trabalho. À medida que a atividade exercida se torna mais simples e especializada, ela costuma a ficar mais desinteressante e menos gratificante para os colaboradores, afetando a produtividade (CERTO. p355).

Para superar a monotonia, foram criadas algumas estratégias, como Rodízio de Função e Ampliação de Cargo. No Rodízio de função os funcionários não fariam somente a atividade simples e especializada, mas também outras atividades. Um exemplo a ser utilizado para explicar o conceito é o da telefonista, que faria mais do que atender ao telefone, mas também atender uma recepção e algumas atividades administrativas.

O Rodízio de Cargo melhora a lucratividade organizacional, mas na maioria não funciona como estratégia motivacional, pois com o passar do tempo os indivíduos vão perdendo interesse por todas as atividades que desempenham no rodízio. Porém o rodízio de função, ajuda a alcançar metas organizacionais, como treinamentos, dando uma visão geral aos indivíduos (CERTO.p355).

Uma outra estratégia elaborada para superar a monotonia, foi a Ampliação de Cargo. Com o conceito desta estratégia, a tarefa da telefonista se tornaria mais gratificante se as demais atividades de recepção e administrativas, fossem incluídas na atividade inicial de atender ao telefone.

Duas estratégias mais recentes de Desenho de Função, são o Enriquecimento de Cargo e Horário Flexível. O Enriquecimento do Cargo é o processo de incorporar fatores de motivação nas situações de emprego. Herzberg (apud CERTO, 2003, P.356), com suas pesquisas concluiu que dois fatores que influenciam na insatisfação são a higiene e manutenção. Por outro lado, os fatores que influem na satisfação são chamados fatores de motivação.

Os fatores de higiene se relacionam ao ambiente de trabalho, e o fator de motivação, no trabalho em si. Estes fatores são melhor exemplificados na Tabela abaixo.

TABELA 1. Fatores de Higiene e Motivadores de Herzberg

Insatisfação: Fatores de Higiene	Satisfação: Fatores de Motivação
Política e administração da empresa	Oportunidade de realização e de reconhecimento
Supervisão	Trabalho em si
Relacionamento com o supervisor e com Pares	Responsabilidade
Condições de Trabalho	Progresso
Salário	Crescimento pessoal
Relacionamento com subordinados	

Fonte: CERTO, Samuel C; 2003, 9ª Edição, p.356

Uma das conclusões a que Herzberg chegou, é a de que os membros envolvidos em situações de trabalho que apresentam tanto os fatores de higiene como os fatores de motivação são os mais produtivos.

Porém quando os fatores de higiene são indesejáveis, os colaboradores ficarão insatisfeitos e aumentar o salário raramente os motivará, mas poderão impedi-los de ficarem insatisfeitos.

Na Estratégia de Horário Flexível, o objetivo é motivar os colaboradores. Nesta estratégia a tradição da jornada de 8 horas diárias fixas de trabalho, tem sido desafiada, devido a problemas motivacionais e absentéismo excessivo. O objetivo dessas programações não é a redução no número de horas de trabalho, mas sim, proporcionar flexibilidade de horário aos colaboradores, permitindo a eles completarem suas atividades dentro de uma jornada de trabalho semanal, comum, sendo estas horas distribuídas por eles mesmos.

Em estudos, o horário flexível, contribui para o aumento da satisfação e maior produtividade no trabalho. Empresas que adotam este programa tendem a melhor competir no mercado de recrutamento de novos funcionários qualificados.

Algumas empresas conhecidas que adotaram o programa de horário flexível são Scott Paper, a Sun Oil e a Samsonite. Mas várias pesquisas ainda devem ser realizadas antes de o verdadeiro valor do horário flexível, poder ser apresentado conclusivamente.

4.4 MODIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO

Esta estratégia pode ser utilizada pelos administradores, para motivar os colaboradores. Segundo B.F.Skinner, psicólogo de Harvard e pai da psicologia comportamental, (apud CERTO, 2003, p.358):

“Ela enfoca em incentivar o comportamento controlando suas consequências. De acordo com a lei do efeito, o comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto aquele que é punido tende a ser eliminado”.

Alguns programas de modificação do comportamento que conhecemos e não são novos, são o Reforço e a Punição.

No Reforço possuímos tanto o Positivo, quanto o Negativo, a diferença é que no Positivo existe a presença de uma recompensa, depois que o individuo se comporta de maneira esperada. No Negativo, também existe a presença de uma recompensa, porém esta consiste na eliminação de um efeito indesejável de comportamento.

Um exemplo: Reforço Positivo. Se o Aluno tira nota 10, e é reforçado positivamente, consequentemente aumentará a probabilidade de continuar tirando notas boas. Pois se sentirá motivado á estudar.

Um exemplo: Reforço Negativo. Se um colaborador chega todos os dias atrasado, seu supervisor pode reforça-lo negativamente com uma reprimenda para que se habitue a chegar no horário.

4.5 SISTEMAS GERENCIAIS DE LIKERT

Likert foi um professor de Psicologia e Sociologia e diretor do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan. Na tentativa de confrontar o sucesso obtido por algumas organizações com o método de liderança e a política de gestão de pessoas por elas adotadas, o mesmo desenvolveu algumas análises de liderança e gerência, realizando experiências e explorando informações obtidas por outros estudiosos.

Nestas análises concluiu que os estilos gerenciais podem ser distribuídos em 4 Sistemas Administrativos, sendo eles:

Autoritário Coercitivo: Este estilo é identificado pela falta de comunicação e confiança nos subordinados. A motivação vem através do medo, ameaças e punições.

Autoritário Benevolente: Este estilo há um pouco de confiança, porém os subordinados não se sentem muito à vontade para conversar sobre suas tarefas com os superiores. A comunicação basicamente flui para baixo.

Consultivo: Neste estilo há comunicação, pois se sentem a vontade para debaterem sobre as tarefas com superiores. Há motivação por recompensas e punições e também liderança com confiança substancial.

Participativo: Este sistema é caracterizado pela plena confiança, e os subordinados se sentem confortáveis para conversar sobre suas atividades. Com isso caracterizamos também a comunicação, tanto vertical como horizontal.

Observando estes sistemas, e através de entrevistas realizadas com líderes de uma usina produtora de Açúcar e Alcool da região de Assis é possível constatarmos que as organizações que fizerem uso do sistema Autoritário Coercitivo, utilizando o medo e ameaças, podem aumentar a produção á curto prazo. Porém em longo prazo, este aumento pode decair.

Já utilizando o Sistema Participativo, o aumento na produção, tende acontecer em Longo prazo. Visto que quando o líder/gestor instiga o colaborador 24 horas, o colaborador aumenta a produção e produz com qualidade, porém quando o líder se ausenta, esta produção e qualidade tendem a decair, por isso se faz necessário manter os colaboradores motivados.

Abaixo, o modelo do guia de entrevista utilizado.

Figura 4. Formulário de Entrevista

ENTREVISTA COM GESTORES/ LÍDERES
Nome:
Cargo:
Gestão:
1. Quais técnicas você utiliza para instigar os colaboradores?
2. Quando você se afasta qual é o resultado da produção?
3. Como é seu suporte no desenvolvimento das atividades?
4. Como você se relaciona com os colaboradores?
5. Qual é a sua visão sobre as ideias e pontos de vista dos colaboradores?

4.6 INCENTIVOS

Os incentivos são encarados como uma forma de motivação para se executar determinadas ações, onde eles podem vir a ser monetários ou não e podendo também acontecer de forma direta ou indireta. Direta, porque podem vir como um complemento no salário, bonificações, participações em lucros; Indiretas, em forma

de transporte para participação de conferências e até mesmo pagamento de inscrições para cursos de formação.

Os efeitos esperados destes incentivos monetários são estabilizar a renda, facilitar as condições econômicas, assegurar perfis satisfatórios e desempenho.

Os Incentivos Não- Monetários são determinados independentemente dos salários e rendimentos de cada colaborador. Estes não monetários podem ser concretizados em forma de promoção interna, qualidade de trabalho, incentivo da concorrência acadêmica e também produção, entre outros.

Embora acreditemos que dinheiro é o motivador mais eficaz, incentivos não monetários aparentemente fracos podem ser extremamente eficazes.

Muitas são as maneiras que podemos utilizar para motivar, porém poucos estão abertos a colocar em prática as estratégias de motivação, visto que a motivação é para o bem da organização em geral.

Não se pode tratar a motivação como fator insignificante para organização, pois motivar é essencial para o andamento e sobrevivência da mesma, já que um funcionário desmotivado pode acabar desmotivando todos os outros.

5. RETENÇÃO DE TALENTOS

A principal preocupação do planejamento dos Recursos Humanos de uma empresa é analisar as necessidades da organização para o alcance dos objetivos, e com isso, analisar e pesquisar os recursos necessários. Observamos no mercado de hoje que as empresas buscam candidatos com competências técnicas, estas fáceis de identificar, porém a dificuldade maior está nas competências comportamentais, que são muitas vezes os principais motivos pelos quais o funcionário é desligado pela empresa.

Para avaliar o potencial candidato, pode-se fazer uso de testes de Análise de Perfil Pessoal que podem ajudar a peneirar o candidato ideal, proporcionando o desenvolvimento da organização. No entanto, muitos dos perfis procurados pelas organizações são raros no mercado, assim obtendo uma dificuldade em contratar o candidato perfeito. Com isso, a melhor maneira é desenvolver as características necessárias, por meio de treinamentos e capacitações.

No processo seletivo são comparadas duas variáveis: Requisitos do Cargo e Perfil das Características dos candidatos, sendo uma delas as especificações da vaga e a outra as características que o candidato oferece.

Frequentemente são buscados no mercado de trabalho, pessoas com flexibilidade, foco em resultados, ritmo, comunicação e diversas outras qualidades com alta predominância que levem a empresa a alcançar as metas. Contudo, é necessário que todas as áreas estejam em equilíbrio e dispostas a alcançar os objetivos, pois as mudanças estão rápidas e significativas e os responsáveis pelo fazer e pelos resultados são as pessoas, por isso a área de Recursos Humanos precisa estar sempre à frente com uma projeção de como o aprendizado e a execução do serviço se situarão futuramente.

O Planejamento de RH é extremamente importante para o desenvolvimento e alcance das metas da organização, pois a Administração de Recursos Humanos, pode não trabalhar diretamente com receitas, mas pode trazer lucros consideráveis para a empresa.

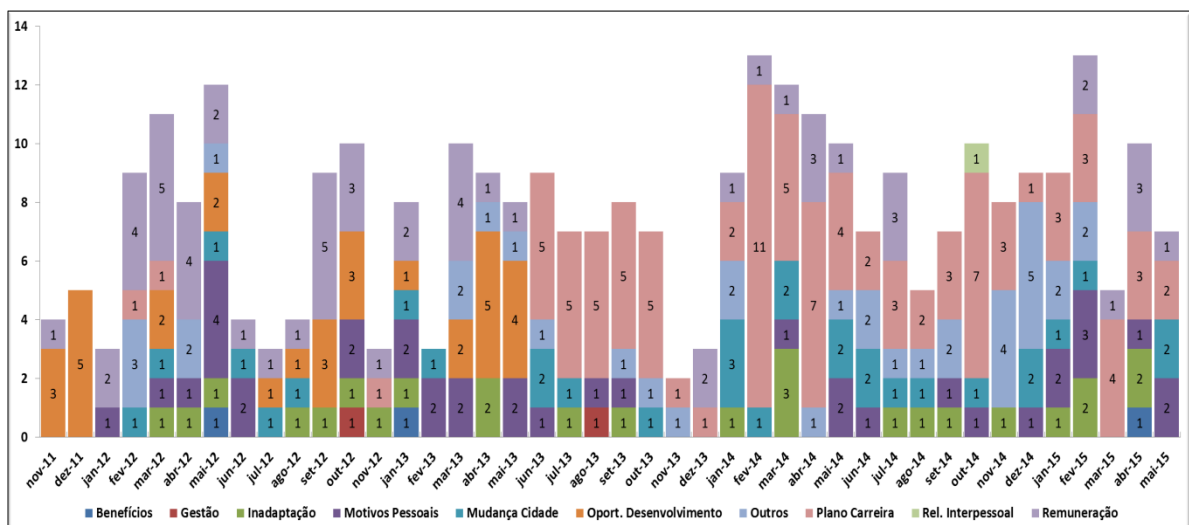
De acordo com Lucena (1995, p. 84), planejamento de RH pode ser definido como:

[...] o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos, para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em atividades organizacionais. Essas informações incluem objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e aqueles desejados.

Sabemos que lidar com pessoas não é fácil, mas o papel da Administração de Recursos Humanos é desenvolver os indivíduos, independente do cargo ou setor e também mantê-los motivados, gerando ganhos para a empresa.

Para comprovarmos os principais motivos dos pedidos de demissões apresentados nesta pesquisa, realizamos uma investigação, onde conseguimos observar que a desmotivação pode levar ao aumento da rotatividade, queda na produtividade, aumento de gastos desnecessários e entre outros fatores. Esta análise foi realizada em empresas da Região de Assis, do ramo de produção de Açúcar e Álcool, sendo analisado o período de Novembro/2011 a Maio/2015, e nos resultados obtidos, dois foram dos principais fatores dos pedidos de demissão, sendo eles, Plano de Carreira e Remuneração, conforme gráfico abaixo.

Figura 5- Gráfico: Índices de Desligamentos



Estes dados foram obtidos e tabulados através de entrevistas de desligamentos realizadas pelas empresas onde os principais motivos são avaliados para devidas tomadas de decisões.

Observando ainda o gráfico, notamos que os índices de pedidos de demissão maiores, ocorreram em Maio/2012, com um total de 12 pedidos, Fevereiro e Março/2014, com 13 e 12 pedidos e Fevereiro/2015 com 13 pedidos. E comparando o número de pedidos em anos, 2014 foi o ano em que ocorreu maior índice com o total 119.

Estes números impactam no turnover da empresa, que tem por objetivo apresentar a porcentagem de substituições de funcionários antigos por novos, e também averiguar a capacidade da empresa em manter o funcionário.

Um turnover, pode ser calculado da seguinte maneira: $[(n^{\circ} \text{ de demissões} + n^{\circ} \text{ admissões})/2]/n^{\circ} \text{ de funcionários}$ e multiplicar o valor por 100 para obter a porcentagem. O turnover que apresentar um cálculo alto, quer dizer que algo está errado e que a empresa precisa rever suas decisões e avaliar a causa.

Em outras palavras, o Recursos Humanos cumpre uma função essencial na tomada de decisões estratégicas de curto, médio e longo prazo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, concluímos que muitas são as estratégias de motivação, porém muitas empresas não dão a devida importância a elas, mesmo que se trate de fator predominante para obtenção de resultados e metas.

Muitas empresas apresentam grande fluxo de rotatividade, devido ao atual mercado de contratações e também pela má gestão de pessoas, visto que no mercado de hoje as características específicas buscadas nos indivíduos estão, cada vez, mais raras. Ai se dá a importância de saber administrar os recursos humanos, pois é necessário desenvolver algumas características nas pessoas, e manter outras já predominantes.

Nosso tema é um assunto delicado, que não pode ficar somente na teoria, mas também deve ser colocado em prática, fazendo uso de diferentes maneiras, garantindo resultados positivos para os indivíduos como pessoa e também para a empresa.

Dentro de uma empresa o individuo busca, além das necessidades básicas do ser humano, as necessidades de realização, reconhecimento, crescimento e garantia de qualidade de vida.

O Planejamento de Recursos Humanos possui grande influência, para manter os setores em equilíbrio, na busca de ganhos para a empresa, diminuindo os custos e aumentando a produção, por isso se faz necessário manter as áreas em equilíbrio para melhor tomadas de decisão, garantindo bons resultados.

Perante muitos fatores negativos e positivos, consegue-se perceber que as empresas passam por muitos desafios, que podem ser relevados quando houver equipes trabalhando unidas para o alcance de um propósito comum, e apesar de muitos entenderem que o tema em questão não é relevante para o aumento nos lucros, concluímos, nos capítulos acima, por meio de princípios científicos da área de gestão, e pesquisas de campo, exatamente o contrário. Acreditamos, sim, que o grande capital de uma empresa são os seres humanos que nela interagem e que a motivação é o fator predominante na produtividade e lucros da organização.

7. REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 9ª edição.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração- Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000, 3ª edição.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª Edição. Editora Atlas S.A; 2000. São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Uma abordagem Contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994, 3ª edição.

EXPERIENCIAS SOBRE ESPERIENCIAS DE INCENTIVO A LA COMUNIDAD DE INVESTIGADORES PARA FORTALECER LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=Ba23y4IJfcMC&pg=PA9&dq=incentivos+monetarios&hl=pt-BR&sa=X&ei=gPaJVafTKIHDggT58YD4Dg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=incentivos%20monetarios&f=false>>

MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAYIIAC/motivacao-nas-empresas>>. Acesso em: 27/06/2015.

RODRIGUEZ, Edson: O perfil que o mercado busca. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/o-perfil-que-o-mercado-busca.shtm>> Acesso em: 26 Jun. 2015.

SANTO, Ricardo Melo Dal: **Planejamento de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3726/planejamento-de-recursos-humanos.html#>> Acesso em: 27 Jun. 2015.

SERRANO, Daniel Portillo. Teoria de McClelland – Motivação e Necessidades. 12/07/2006. Disponível em:

http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm

TADEUCCI. Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba. IESDE Brasil S.A; 2011.