

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA – GESTÃO E TECNOLOGIA DA QUALIDADE**

DANIELA FLORINDO PEREIRA

NIVALDETE APARECIDA FACCO MAGORDO

Motivação e satisfação no ambiente de trabalho: estudo de casos em uma organização pública e em uma organização privada

São Paulo
2006

DANIELA FLORINDO PEREIRA

NIVALDETE APARECIDA FACCO MAGORDO

Motivação e satisfação no ambiente de trabalho: estudo de casos em uma organização pública e em uma organização privada

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Gestão e Tecnologias da Qualidade – MBA / USP

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

**São Paulo
2006**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

DE AUTOR
H. H. P.

ADRIANO MATAZ ANDRADE

Graduado em Administração de Empresas pela UFSCar em 2002

Intendente da Escola de Administração da UFSCar de 2002 a 2003

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2003 a 2004

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2004 a 2005

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2005 a 2006

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2006 a 2007

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2007 a 2008

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2008 a 2009

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2009 a 2010

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2010 a 2011

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2011 a 2012

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2012 a 2013

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2013 a 2014

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2014 a 2015

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2015 a 2016

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2016 a 2017

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2017 a 2018

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2018 a 2019

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2019 a 2020

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2020 a 2021

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2021 a 2022

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2022 a 2023

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2023 a 2024

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2024 a 2025

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2025 a 2026

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSCar de 2026 a 2027

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto pela orientação dos preceitos desta monografia.

Ao Prof. Dr. Marcelo Massarani do PECE/EP, pela orientação, atenção e apoio.

Ao Sr. Paulo Takahashi, gerente de Qualidade da Vittaflavor, pelo apoio.

Aos Diretores da Vittaflavor, Sr. Antonio M. Martinez, Sr. Paulo Ribas e Sr. Adimar Missfeld, pelo apoio e pela oportunidade da realização do curso de MBA.

Ao Prof. Dr. Adnei Melges de Andrade, diretor de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo na gestão 2003 a 2005.

À Prof^a.Dr^a Maria de Lourdes Pires Bianchi, diretora de Recursos Humanos da USP na gestão iniciada em 2006.

À diretora adjunta de Recursos Humanos da Universidade de São Paulo, Maria Aparecida Perlino.

Ao Prof. Dr. José Aparecido Da Silva, pela atenção e colaboração.

A Patrícia Martins Carvalho, pelo apoio e pela revisão do trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram na execução deste trabalho.

RESUMO

PEREIRA, D. F.; MAGORDO, N. A. F. **Motivação e satisfação no ambiente de trabalho:** estudo de casos em uma organização pública e em uma organização privada. 2006. 75p. Trabalho de Conclusão do curso de MBA de Tecnologias e Gestão da Qualidade - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

O presente trabalho teve como principal objetivo verificar os fatores de comportamento motivacional e o grau de satisfação dos funcionários em uma instituição pública e em uma empresa privada, a partir do levantamento de alguns fatores motivacionais no ambiente de trabalho. A abordagem foca: as teorias de McGregor que propôs duas visões distintas - uma negativista que chamou de Teoria X e outra positivista que denominou Teoria Y; a de Maslow que propõe que o ser humano possui um conjunto básico de necessidades que são seus anseios e desejos, classificando-as em cinco categorias hierárquicas; e a de Herzberg que desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores - Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos – o ambiente - e Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos – o trabalho. A pesquisa utilizou alguns recursos de análise qualitativa, dados psicográficos e demográficos. Os dados foram coletados através de um questionário específico. Da análise do resultado entre as organizações foram detectadas similaridades comportamentais, apesar das diferenças de cultura e segmento, e a importância da atuação do líder, como fator extrínseco, na otimização de esforços e resultados. Os funcionários de ambas organizações apresentaram insatisfação com relação às condições de trabalho no que diz respeito ao espaço físico e equipamentos, na comunicação interna, na remuneração e no desenvolvimento profissional. Finalmente, trabalhos futuros poderão possibilitar outros passos na busca por excelência, pois ainda há muito que se fazer em relação ao comportamento motivacional do colaborador.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Ambiente de trabalho e qualidade de vida.

ABSTRACT

PEREIRA, D. F.; MAGORDO, N. A. F. **Motivation and satisfaction in the work environment** - study of a case in a public institution and a private company. 2006. 75p. Conclusion work of the course of the MBA de Tecnologias e Gestão da Qualidade - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

The main goal of the present work was to verify the factors of motivation behavior and the degree of satisfaction of the employees in a public institution and a private company. It is based on a research on some motivation factors in the work environment. The approach focused on McGregor's theory which considers two distinct views. The negative view is called Theory X and the positive one Theory Y. This study will also look into two other authors. First, Maslow considers that the human being presents a basic set of necessities, their yearnings and desires, and classified them in five hierarchical categories. Also, Herzberg developed the Theory of the Two Factors - Hygienical Factors or extrinsic factors the motivation environment and Factors or intrinsic factors - the work. The research used some resources of the qualitative analysis, providing psychographic and demographic data. The data had been collected through a specific questionnaire. The analysis results between the organizations detected mannering similarities, in spite of the differences of culture and segment and the importance of the performance of the leader, as extrinsic factor, in the optimization of efforts and results. The employees in both organizations presented low degree of satisfaction with regard to the work conditions in terms of physical space and equipment, internal communication, salary benefits and the professional development. Finally, future works will be able to make propose other steps in the search par excellence. Therefore, there is still much to be done in relation to the optimization behavior of the collaborator.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Environment of work and quality of life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	21
Figura 2 – Esquema clássico das necessidades	26
Figura 3 – Relação entre variáveis causais, intervenientes e de saída	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível Técnico – Motivação	39
Gráfico 2 – Nível Técnico - Satisfação	40
Gráfico 3 – Nível Superior – Motivação.....	41
Gráfico 4 – Nível Superior - Satisfação	41
Gráfico 5 – Nível de Supervisão – Motivação	42
Gráfico 6 – Nível de Supervisão - Satisfação	43
Gráfico 7 – Geral – Motivação	45
Gráfico 8 – Geral - Satisfação	45
Gráfico 9 - Motivação Geral.....	50
Gráfico 10 – Satisfação – Geral	51
Gráfico 11 – Importância – Motivação - Técnico.....	52
Gráfico 12 – Importância – Motivação - Produção	53
Gráfico 13 – Importância – Motivação - Administrativo.....	54
Gráfico 14 – Satisfação - Técnico.....	55
Gráfico 15 – Satisfação - Administrativo.....	56
Gráfico 16 – Satisfação - Produção	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução e classificação das principais teorias de motivação	18
Quadro 2 – Correlação das teorias X e Y	20
Quadro 3 – Noções de Liderança eficaz	27
Quadro 4 – Modelo de Walton para QVT	30
Quadro 5 – Correlação do esquema clássico das necessidades com a pesquisa de motivação	38
Quadro 6 – Comentários do nível superior	48
Quadro 7 – Comentários do nível técnico	48
Quadro 8 – Opiniões – Técnico	58
Quadro 9 – Opiniões – Administrativo	59
Quadro 10 – Opiniões – Produção	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – USP em números	33
Tabela 2 – Questionários distribuídos e devolvidos no DRH	36
Tabela 3 – Fatores pesquisados X Nível de satisfação	47
Tabela 4 – Comparação dos índices de insatisfação entre DRH e Vittaflavor	64

LISTA DE SIGLAS

DEPT°	Departamento
DRH	Departamento de Recursos Humanos
ERC	Existência, Relacionamento e Crescimento
FECAP	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
USP	Universidade de São Paulo
Vitta	Vittaflavor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Breve Histórico	15
2.2 O que é motivação.....	16
2.3 Algumas teorias motivacionais	17
2.3.1 A teoria de Douglas M. McGregor	18
2.3.2 A teoria de Abraham M. Maslow	20
2.3.3 A teoria de Frederick Herzberg	24
2.3.4 Relação entre as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg	25
2.4 Liderança e motivação.....	27
2.4.1 O papel do líder na motivação.....	28
2.5 Qualidade de vida como fator motivador	29
2.5.1 O Modelo de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho - QVT	30
3 APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	32
3.1 Introdução	32
3.2 Descrição das Organizações	32
3.2.1 Universidade de São Paulo - USP - (Instituição autárquica com autonomia)	32
3.2.2 Vittaflavor Indústria e Comércio de Aromas Ltda	34
4 METODOLOGIA	35
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
5.1 Departamento de Recursos Humanos.....	38
5.2 Vittaflavor Ind. Com. de Aromas Ltda.....	49
6 CONCLUSÃO.....	62
6.1 Departamento de Recursos Humanos.....	62
6.2 Vittaflavor.....	63
6.3 Comparação entre DRH e Vittaflavor	63
6.4 Propostas de Ações Futuras	65
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa	68

ANEXO A – Organograma do DRH	69
ANEXO B – Organograma da Vittaflavor – Departamento Técnico	70
ANEXO C – Organograma da Vittaflavor – Departamento Financeiro	71
ANEXO D – Organograma da Vittaflavor – Departamento Comercial.....	72
ANEXO E – Organograma da Vittaflavor – Departamento Operacional/ Logística	73
ANEXO F – Autorização para uso de pesquisa - DRH	74
ANEXO G - Autorização para uso de pesquisa – Vittaflavor	75

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho foi verificar quais os fatores de motivação profissional e o grau de satisfação dos colaboradores do Departamento de Recursos Humanos da Reitoria da Universidade de São Paulo e da Vittaflavor, com a finalidade de diagnosticar e encontrar respostas que permitam vislumbrar possíveis soluções para as dificuldades encontradas no ambiente de trabalho.

No caso da Organização Pública, que visa a excelência nos serviços prestados, uma das razões que incentivou o estudo deste tema refere-se às reclamações informais de vários servidores do Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Universidade de São Paulo (USP), relacionadas aos aspectos ergonômicos, dificuldades ao acesso de informações institucionais, ambiente de trabalho, falta de oportunidades de crescimento profissional, de reconhecimento por parte da chefia e remuneração. Foi observado que estas reclamações acabam gerando comportamentos que implicam na desmotivação e insatisfação de grande parte dos colaboradores, tornando o trabalho mais mecanizado e impessoal. Por ser uma instituição pública, o objetivo institucional deveria estar focado em desenvolver uma cultura de comprometimento em relação à missão da Universidade e não apenas em cumprir um contrato. A intenção deste trabalho é identificar estas hipóteses e sensibilizar a alta administração para atuar corretivamente neste aspecto.

No caso da Organização privada, uma dificuldade encontrada na administração da Vittaflavor foi como motivar as diferentes áreas da empresa. Os resultados das pesquisas de motivação efetuadas até então eram genéricos e com tendência para ações de melhorias somente nas áreas produtivas por ser esta a área mais populosa da empresa. Visa-se também, com este estudo, focado para a área gestora da organização, apresentar uma proposta com o intuito de mudar o quadro de insatisfação que era, consequentemente, gerado para as áreas

técnicas e administrativas e, principalmente, a área técnica que é uma área com menor número de funcionários e com um perfil extremamente diferente dos demais.

As áreas técnicas e administrativas freqüentemente faziam reclamações informais sobre relacionamento, oportunidade de treinamento, desenvolvimento pessoal, comunicação e remuneração. O intuito deste estudo é fazer um diagnóstico mais detalhado de forma a implantar ações para satisfazer as necessidades particulares a cada área.

Assim sendo, o estudo desta monografia foi organizado conforme exposto a seguir.

No Capítulo 2, foi apresentada uma breve visão histórica para que se possa conhecer melhor o tema motivação.

Foram apresentados, no Capítulo 3, os conceitos das teorias motivacionais de McGregor, de Maslow e de Herzberg. Foi abordada também a importância do papel do líder e da qualidade de vida no ambiente de trabalho como fator motivacional.

Já no Capítulo 4, na apresentação dos casos, foi elaborada uma breve descrição das instituições em estudo com suas respectivas atividades, ramos de atuação, finalidades e outros dados estatísticos a elas pertinentes.

No Capítulo 5, como procedimento metodológico para o desenvolvimento do estudo dos casos foi elaborada uma pesquisa na qual foram utilizados alguns recursos da análise qualitativa, dados psicográficos e demográficos, com base em levantamento de informações bibliográficas, para a construção do embasamento teórico do estudo.

A análise dos resultados apresentados, no Capítulo 6, possibilita o diagnóstico e a capacitação de propostas de práticas motivacionais a serem aplicadas com foco na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, nas ações de melhoria tanto na execução dos serviços prestados quanto no ambiente de trabalho. Foi efetuada ainda uma comparação dos fatores pesquisados com as necessidades baseadas nas teorias de Maslow e Herzberg.

E, finalmente, na Conclusão, apresentam-se as considerações finais sobre a pesquisa realizada, e as propostas de ações de melhoria.

Para o desenvolvimento deste trabalho, entendeu-se que motivação é fundamental, uma vez que, em maior ou menor grau, é ela que nos impulsiona para as atividades do dia-a-dia, de acordo com as necessidades do ser humano. Sabe-se das dificuldades de tratar este assunto dentro de um ambiente de trabalho em função dos vários tipos de pessoas, que diferem em cultura, classe econômica, na própria hierarquia funcional e, ainda, observando-se que o fator motivacional para cada ser humano é diferente, por ser considerado um fator intrínseco. O que motiva o ser humano depende de sua formação, de seus desejos, de quem ele é e de quanto já conseguiu realizar. Em resumo, depende de suas características de personalidade e de sua experiência passada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Breve Histórico

Com o intuito de saber o que motiva o trabalhador, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica para conhecer melhor o tema motivação.

De acordo com Pierón (GRUPO DESENVOLVER, 2005), a origem do estudo da motivação iniciou-se na Antigüidade, mais precisamente no hedonismo e no idealismo. Por hedonismo entende-se a "[...] tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável."

Segundo Lopes (GRUPO DESENVOLVER, 2005), o hedonismo tem como filosofia a busca pelo prazer e conforto. Por isso, o homem valoriza trabalhar em lugar agradável e com boas condições de trabalho.

Na concepção dos idealistas, a virtude, forma correta de agir e o saber são os principais tipos de motivação.

Neste trabalho, listamos alguns desses estudiosos e suas teorias.

Por exemplo, Herzberg, Maslow, McGregor e outros abordam a motivação a partir de enfoques diferentes, pelo fato de não adotarem as mesmas linhas de pensamento. Essa diferenciação não se dá no sentido conceitual, mas sim em como se motiva uma pessoa (PRADO, 1985; CURY, 2000).

Abraham Maslow (PRADO, 1985; CURY, 2000) considera muito difícil definir e delimitar a motivação, em consequência da demanda exclusiva de critérios comportamentais que podem ser observados externamente.

Concordando com a dificuldade de conceituar motivação, Davidoff afirma que os psicólogos, ao estudarem a motivação, se utilizam de "*constructos*", ou seja, "[...] processos

internos, hipotéticos que parecem explicar o comportamento, mas não podem ser diretamente observados ou medidos." (GRUPO DESENVOLVER, 2005).

A motivação, de acordo com os autores mencionados, não pode ser medida diretamente, o que se pode é medir o comportamento motivado, pois a motivação não é passível de observação.

2.2 O que é motivação

Segundo Paul Hersey (1986), motivar é dar motivos suficientes para que alguém realize uma ação, nas condições desejadas. Motivos são os “porquês” do comportamento que podem ser conscientes ou inconscientes.

Conforme Daniel Goleman (*apud* CASTRO, 2005) em seu livro Inteligência Emocional, um dos passos considerado para a alfabetização emocional é a motivação; ele considera que uma pessoa inteligente do ponto de vista emocional é uma pessoa motivada. Comenta que: “Motivar-se é ter emoção a serviço de uma meta. É conseguir o autocontrole para adiar a satisfação e reprimir a impulsividade tendo em vista o resultado futuro.”

Um dos fatores principais para se sentir motivado é a esperança. O fato de acreditar que possuímos a vontade e os meios para atingir as metas propostas é o que nos dá coragem para continuar. O otimismo é outro grande fator motivador, considerado também uma atitude emocionalmente inteligente. A raiz da motivação são as emoções, e estas devem ser equilibradas, controladas e principalmente moderadas. Sabemos que preferimos fazer alguma coisa porque gostamos ou nos sentimos desafiados e não por sermos obrigados.

Na opinião de Goleman (*apud* CASTRO, 2005),

[...] a motivação é um esforço maior em cima de algum objetivo, que gera um maior desempenho, que traz mais recompensas e mais satisfação. É um movimento cílico que visa alcançar algum objetivo e atender as nossas necessidades mais intensas [...] Motivar é a arte de trabalhar o lado sutil da pessoa, mexer com suas emoções, criar parcerias, integrar e desenvolver a sensação de pertencer ao todo.

Pode-se, de forma genérica, classificar a motivação em três níveis (MOTIVAÇÃO, 2005):

- Aqueles que possuem automotivação e esta motivação é evidente, contagiando outras pessoas.
- Os que estão com a motivação latente, necessitando apenas de alguns estímulos para iniciar uma reação de motivação em cadeia. A partir deste estímulo é só efetuar a manutenção.
- E os desmotivados e desinteressados, difíceis de reagir a estímulos e que, de forma negativa, contagiam os que estão no meio do caminho e até mesmo os do primeiro grupo.

2.3 Algumas teorias motivacionais

Existem inúmeras teorias sobre motivação, mas, segundo Lèvy-leboyer (1994 *apud* RICCO, 2004), é possível reagrupar essas teorias em duas categorias: aquelas que se prendem à descrição do *conteúdo* das motivações e aquelas que procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional.

As teorias de conteúdo partem da informação da necessidade e comportamentos mais simples. Nessas teorias a motivação que impulsiona ao esforço cessa ao encontrar o que se procura. [...] O outro grupo, Teorias de Processo, analisa mecanismos motivacionais apoiando-se em três premissas: a existência de objetivos pessoais, a existência de uma finalidade para esses objetivos e a existência de um resultado esperado. (OLIVEIRA, 2000, p.57 *apud* RICCO, 2004)

Apresenta-se, a seguir, no Quadro 1, um histórico sobre as principais teorias de motivação:

DATA	AUTOR	TEORIA	CONTEÚDO	PROCESSO
1937	Clark Hull	Princípio de estímulo e resposta		X
1938	Murray	Teoria das necessidades	X	
1939	Lewin	Teoria de campo		X
1948	Skinner	Princípio do reforço		X
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades	X	
1959	Herzberg	Teoria da motivação-higiene	X	
1959	Vroom	Teoria da expectância		X
1960	McGregor	Teoria "X" e "Y"	X	
1961	McClelland	Fatores "n" motivadores	X	
1965	Adams	Teoria da eqüidade	X	
1970	Locke	Teoria dos objetivos e intenções	X	
1971	House	Teoria do caminho-meta		X
1972	Alderfer	Teoria ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento	X	

Quadro 1 – Evolução e classificação das principais teorias de motivação

Fonte: RICCO, 2004.

Robbins (2002) diz que esta questão foi muito discutida na década de 50. Foi neste período que surgiram três conceitos polêmicos, muito criticados, porém considerados as melhores explicações de motivação no que diz respeito ao funcionário até hoje, que são as Teorias X e Y, a Teoria de hierarquia e necessidades e a Teoria de motivação e higiene. Partindo desta opinião, este trabalho foi focado nas teorias acima citadas, por refletirem melhor as necessidades humanas.

2.3.1 A teoria de Douglas M. McGregor

Chiavenato (1987) comenta que McGregor propôs duas visões distintas: uma negativista que chamou de Teoria X e outra positivista denominada Teoria Y. Ele fixou seus

estudos na relação entre o sucesso empresarial e a capacidade de prever e controlar o comportamento humano, chegando à conclusão de que as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder.

Teoria X – Pressupostos envolvidos

O homem é apresentado como um ser carente, limitado a fazer o necessário para subsistir não se importando com a realização pessoal, só com o dinheiro. Ele prefere ser dirigido, não assumir responsabilidades e procura a segurança acima de tudo. Por isso, a motivação é quase irrelevante, fazendo-se necessário o uso da autoridade para garantir a direção e controle dos funcionários.

Teoria Y - Pressupostos envolvidos

Apesar da dificuldade de integrar os interesses pessoais e organizacionais, esta teoria parte do princípio de que a integração é a base, pois é ela que pode assegurar e validar a autoridade, propiciando o autocontrole quando as necessidades da empresa e dos funcionários são reconhecidas. Ela foi também chamada por McGregor de “moderna”, pois verificou, após pesquisas elaboradas nos Estados Unidos, que esta teoria está muito próxima da realidade e dá condições de se motivar positivamente as pessoas para o trabalho.

Alguns autores consideram o trabalho de McGregor como uma teoria básica de motivação, enquanto outros acreditam que esta teoria está mais enquadrada como uma filosofia humanista, voltada para a liderança.

Teoria X e Teoria Y

O Quadro 2 apresenta uma comparação entre as teorias X e Y de McGregor.

Teoria X Concepção tradicional de direção e controle	Teoria Y Integração entre objetivos individuais e organizacionais
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto o de querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

Quadro 2 – Correlação das teorias X e Y

Fonte: TEORIA COMPORTAMENTAL – Behaviorismo, 2005.

2.3.2 A teoria de Abraham M. Maslow

De acordo com Maslow (PRADO, 1985; HERSEY, 1986; CURY, 2000), o ser humano possui um conjunto básico de necessidades, que são nossos anseios e desejos. Ele as classificou em cinco categorias hierárquicas, conforme Figura 1. Maslow (*apud* HERSEY, 1986) acredita que, à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, surgem outras mais importantes que precisam ser satisfeitas.

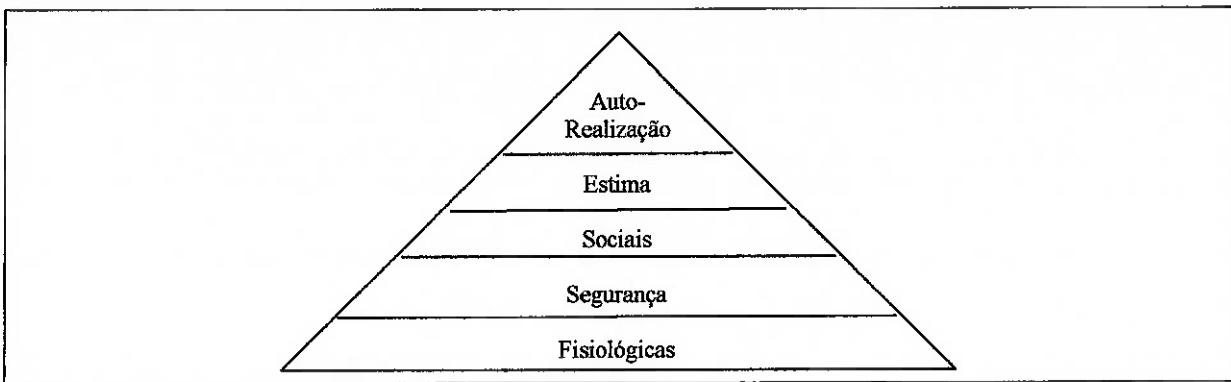


Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: HERSEY, 1986.

Necessidades Fisiológicas

As necessidades fisiológicas apresentam-se na base da pirâmide por representarem as necessidades básicas mais intensas para a própria subsistência do ser humano, como: trabalho, alimento, vestuário, moradia e outras.

Em nossa sociedade, o dinheiro representa o meio pelo qual poderemos satisfazer nossas necessidades fisiológicas. Ele também é visto como fator motivacional para quase todos os níveis da hierarquia, exceto a estima e a auto-realização, já que o dinheiro terá menos importância no alcance da satisfação dessas necessidades. É considerado também o meio menos adequado, portanto, menos eficaz no que diz respeito à motivação.

Uma vez atendidas ou sob controle as necessidades fisiológicas, o ser humano irá procurar a segurança.

Necessidade de Segurança

Esta se refere à necessidade de estar protegido contra o perigo, a ameaça, a punição e a privação de suas necessidades básicas. Refere-se à preocupação com o futuro, segurança do emprego, ambiente de trabalho e conseguir manter seus bens e sua moradia.

Depois de satisfeitas suas necessidades fisiológicas e de segurança, surge a necessidade social.

Necessidade Social

As pessoas sentem necessidade de pertencer a um grupo e de serem aceitas. O ser humano procura participação social porque deseja ter uma confirmação de suas idéias. Os afins, que possuem idéias semelhantes, tendem a procurar uns aos outros.

Além da necessidade social que envolve aquelas voltadas para o relacionamento humano, a pessoa sentirá necessidade de estima, tanto de auto-estima como de reconhecimento por parte dos outros.

Necessidades do Ego (Auto-estima/Status)

Dois motivos estão relacionados com a estima: o prestígio e o poder.

Prestígio: cada vez mais valorizado, principalmente pela classe média. As pessoas preocupadas com o prestígio não querem ficar atrás das outras. Buscam sempre “status”.

O prestígio parece ter influência sobre o grau de conforto ou bem-estar que a pessoa espera ter na vida.

Poder: A capacidade que permite a uma pessoa conseguir a submissão de outros ou de exercer influência sobre eles.

Esta necessidade está intimamente ligada com o amor próprio, a auto-confiança, a competência, o conhecimento e a capacidade de realização do trabalho e é difícil de ser satisfeita completamente, uma vez que o ser humano procura incessantemente mais satisfações voltadas a essas necessidades.

Considerando este nível em andamento, o ser humano busca a necessidade de auto-realização.

Necessidade de Auto-Realização

Esta é a necessidade que as pessoas sentem de elevar ao máximo o seu próprio potencial, de estar em constante desenvolvimento e de serem criativas em seu trabalho.

O ser humano satisfaz esta necessidade de diferentes maneiras, por isso a auto-realização é difícil de ser determinada e identificada.

Dois motivos estão relacionados à auto-realização: competência e a realização.

Competência: O desejo de competência é um dos principais fatores que impulsionam a ação humana. As competências incidem sobre os fatores do meio, tanto físicas como sociais. As pessoas movidas por esse motivo não querem esperar passivamente que as coisas aconteçam, mas desejam fazê-las acontecer para poder manipular o seu meio.

Realização: Algumas pessoas têm uma elevada necessidade de realizar algo e outras não. Os indivíduos motivados pela realização não são jogadores de azar, preferem trabalhar no problema a deixar o resultado ao acaso. Outra característica é que elas parecem mais preocupadas com a realização pessoal do que com a recompensa do sucesso. Não rejeitam a recompensa, porém são pessoas preocupadas em fazer o melhor.

A necessidade de auto-realização fica prejudicada e muitas vezes inacessível em virtude das dificuldades que as pessoas encontram e da energia que gastam para sobreviver, atendendo somente as necessidades básicas.

Se um nível de necessidade foi de alguma forma satisfeita, começam a prevalecer outras necessidades, ou seja, um nível de necessidade não necessita ser totalmente satisfeito para que surja outro (PRADO, 1985; HERSEY, 1986; CURY, 2000).

2.3.3 A teoria de Frederick Herzberg

Cury (2000) relata que Herzberg, pesquisando as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornando-se maduras, passando a dar importância a fatores como estima e auto-realização. Partindo deste ponto de vista, Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores.

Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos – o ambiente

São definidos pelo contexto que envolve o empregado e que foge ao seu controle, como por exemplo: salário, benefícios, tipo de chefia, políticas e diretrizes organizacionais.

O trabalho era considerado, anteriormente, como algo desagradável, necessitando de estímulos materiais para a sua realização ou, por outro lado, punições pela não-realização. Mesmo quando os fatores higiênicos são bons, apenas evitam a insatisfação, não elevando o seu grau ou, se o elevam, não conseguem manter a continuidade do grau de satisfação. Por outro lado, quando não são bons, provocam a insatisfação.

Os fatores de higiene não provocam crescimento na capacidade de produção do trabalhador, apenas impedem perdas na realização do ser humano, devido às restrições do trabalho.

Fatores Motivacionais ou fatores intrínsecos – o trabalho

Foram assim denominados por parecerem eficientes para motivar as pessoas para realizações superiores. Estes fatores revelam fontes de satisfação do ser humano, considerando os sentimentos de realização, o crescimento profissional e o reconhecimento

atribuído à pessoa em função da realização de um trabalho desafiador, para o qual lhe foi depositada confiança, e onde houve participação e integração.

Estes fatores estão relacionados ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, proporcionando o crescimento na capacidade de produção do trabalhador. São controláveis pelo indivíduo, levam ao reconhecimento e à valorização profissional, fazendo com que atinja a auto-realização.

Quando ótimos, estes fatores levam à satisfação, mas, quando precários, bloqueiam a satisfação.

2.3.4 Relação entre as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg

Fernandes (1996 *apud* FECAP, 2005) destaca a importância das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg com a pirâmide das necessidades humanas (ver Figura 1) e a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais para se conseguir a qualidade de vida no trabalho.

É apresentada, a seguir, na Figura 2, uma combinação entre as teorias motivacionais de Maslow e Herzberg.



Figura 2 - Esquema clássico das necessidades

Fonte: FECAP - Modelos de diagnóstico de Qualidade de vida no trabalho, 2005¹

Como se pode observar na Figura 2, na base da pirâmide estão as necessidades mais imediatas, chamadas de necessidades primárias e, no topo, as mais sofisticadas, chamadas de necessidades secundárias. Os autores focaram suas atenções nas necessidades humanas (fisiológicas, segurança, social) como fatores de manutenção da motivação com reflexos na maximização das habilidades e potencial, ou seja, no desempenho e auto-realização do indivíduo.

Para Maslow qualquer necessidade não satisfeita pode gerar motivação, enquanto que para Herzberg, só se motiva de fato para a realização do trabalho quando atendidos os elementos que denominou como fatores motivadores, gerando assim apenas insatisfação quando não atendidos.

Entendeu-se que Herzberg foi além do plano psicológico individual, focando os fatores que causam insatisfação e os que causam satisfação distintamente, e a motivação está relacionada às realizações no trabalho e no ambiente de trabalho, enquanto que para Maslow os fatores de motivação estão relacionados com o sentido da vida em geral.

¹ Figura adaptada pelos autores da monografia, Nivaldete Ap. Facco Magordo e Daniela Florindo Pereira.

2.4 Liderança e motivação

Há várias definições para liderança, mas todas acabam convergindo no sentido de atuar sobre o comportamento de outra pessoa influenciando-a a atingir um objetivo em comum.

Segundo Hersey (1986), o líder não é necessariamente o chefe, ou aquele que tem cargo de supervisão, mas sim aquele que está exercendo influência sobre outras pessoas ou um grupo.

Para Bergamini (1994 *apud* RICCO, 2004), o líder eficaz é aquele que mantém a sinergia motivacional dos subordinados.

O Quadro 3 mostra uma visão de liderança pela ótica de vários autores.

AUTOR	VISÃO DE LIDERANÇA
Platão	Líderes eficazes são reis da filosofia.
Machiavel	Líderes eficazes são “exercedores” de poder, indivíduos que empregam manipulação, exploração e desonestidade para realizar seus próprios fins.
Weber	Líderes eficazes têm carisma (poder espiritual especial ou qualidade pessoal que dá ao indivíduo influência sobre grande número de pessoas).
Taylor	Líderes eficazes vêem a administração como uma ciência.
Depree	Líderes eficazes vêem a administração como uma arte.
Drucker	Líderes eficazes são capazes de realizar as funções de administrar, planejar, organizar, dirigir e avaliar.
Appley	Líderes eficazes dominam a arte de fazer com que as coisas sejam feitas através de outras pessoas.
McGregor	Líderes eficazes compreendem o lado humano da empresa.
Likert	Líderes eficazes são capazes de estabelecer sistemas eficazes de administração.
Blake e Mouton	Líderes eficazes escolhem um estilo de liderança que reflete uma preocupação com a produção e com as pessoas.
Lacocca	Líderes eficazes focam em pessoas, produtos e lucros, nesta ordem.
Bradford e Cohen	Líderes eficazes desenvolvem pessoas.
Kanter	Líderes eficazes são mestres em mudanças.
Bennis e Nanus	Líderes eficazes têm visão e são capazes de traduzir a visão em ação.
Burns	Líderes eficazes são capazes de estimular seguidores no que têm de melhor.
Deming	Líderes eficazes ajudam os outros a fazer trabalho de qualidade.

Quadro 3 – Noções de Liderança eficaz

Fonte: Extraído, traduzido e adaptado de Hitt, 1993, p.5 *apud* RICCO, 2004.

2.4.1 O papel do líder na motivação

De acordo com as pesquisas bibliográficas efetuadas, verificou-se que os temas de liderança e motivação são muito estudados, mas pouco compreendidos.

Muitas vezes ouve-se dizer que há uma escassez de líderes no mercado, não de pessoas que preencham cargos administrativos, mas sim pessoas que realmente impulsionem uma organização e sejam eficazes o suficiente para fazê-las durarem no mercado.

O líder é o coração da empresa e é ele quem dita o ritmo tanto para o sucesso quanto para o fracasso.

O líder concentra-se em resultados, contudo, mais importante que o resultado, é a sua relação com a organização como um todo. A organização preocupa-se mais com a eficiência do líder ao longo do tempo do que com bons resultados em curto prazo.

Na opinião de Da Silva (2003),

[...] um líder é capaz de influenciar outras pessoas para realizarem atividades visando alcançar um objetivo que é mutuamente compartilhado; um líder é capaz de dirigir e manipular mudanças necessárias numa organização; um líder é capaz de motivar e liderar as pessoas para alcançarem sucesso e um líder é capaz de criar condições e elaborar estratégias necessárias para alcançar os objetivos.

Segundo Rensis Likert (*apud* HERSEY, 1986), a eficácia da liderança pode ser identificada em três variáveis: causal, intervenciente e de resultado final.

Variáveis causais

Variáveis causais são os fatores que norteiam a organização. Estão sob o seu controle e podem ser alteradas. Exemplo: estratégias, habilidades e comportamentos de liderança, decisões gerenciais, políticas e estrutura da organização.

Variáveis intervenientes

As variáveis intervenientes são o estado de espírito da organização. Refletem-se na própria motivação, na dedicação de cada um para atingir os objetivos, na solução de conflitos, na tomada de decisões e na solução de problemas.

Variáveis de resultado final

As variáveis de resultado final são as variáveis que refletem o resultado da organização.

Pode-se observar, na Figura 3, as três classes de variáveis como estímulos (variáveis causais), que atuam sobre o organismo (variáveis intervenientes) e criam certas respostas (variáveis de resultado final), segundo a concepção de Hersey (1986).

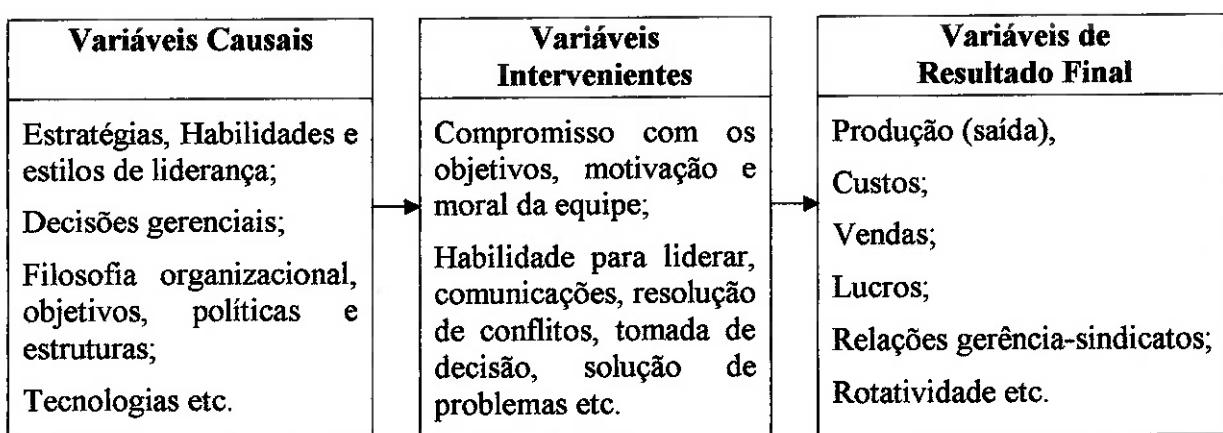


Figura 3 - Relação entre variáveis causais, intervenientes e de saída

Fonte: HERSEY, 1986

2.5 Qualidade de vida como fator motivador

Cada pessoa tem seus anseios e interesses e a organização deve valorizar o colaborador individualmente, considerando seu emocional, sua criatividade e sua razão.

Segundo Elton Mayo (*apud* FECAP, 2005), é fundamental um clima de felicidade e espiritualidade na atividade laboral, assinalando que a vida e o sustento não estão separados, da mesma forma que o espírito para a vida.

O departamento de recursos humanos é de fundamental importância para trabalhar o fator humanização. E, dependendo da eficiência desse trabalho, pode-se até duplicar os resultados positivos.

2.5.1 O Modelo de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Dentro da estrutura organizacional, o modelo de Walton satisfaz um complexo de necessidades humanas, considerando os fatores individuais e as variáveis constantes da sociedade.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Equidade interna e externa justiça na compensação partilha do ganhos de produtividade proporcionalidade entre salários
2- CONDIÇÕES DE TRABALHO	jornada de trabalho razoável ambiente físico seguro e saudável
3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	autonomia autocontrole relativo qualidades múltiplas informações sobre o processo total do trabalho
4- OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	possibilidade de carreira crescimento pessoal perspectiva de avanço salarial segurança de emprego
5- INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	ausência de preconceitos igualdade mobilidade relacionamento senso comunitário

Quadro 4 - continua

Quadro 4 – continuação

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
6- CONSTITUCIONALISMO	direitos de proteção do trabalhador privacidade pessoal liberdade de expressão tratamento imparcial direitos trabalhistas
7- O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA	papel balanceado no trabalho estabilidade de horários poucas mudanças geográficas tempo para lazer da família
8- RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	imagem da empresa responsabilidade social da empresa responsabilidade pelos produtos práticas de emprego

Quadro 4 - Modelo de Walton para QVT

Fonte: Walton *apud* FECAP (2005).

Para Maslow e Herzberg (FECAP, 2005), a pirâmide das necessidades é o inicio para uma avaliação dos indicadores da qualidade de vida no trabalho.

3 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

3.1 Introdução

O estudo dos casos tem como objetivo verificar, através da elaboração de uma pesquisa, qual dos fatores de motivação profissional é relevante e qual o grau de satisfação no ambiente de trabalho dos colaboradores do Deptº de Recursos Humanos (DRH) da Reitoria da Universidade de São Paulo (USP) (Anexo A) e de todos os departamentos da Vittaflavor Indústria e Comércio de Aromas (Anexos B, C, D e E).

Tem também como objetivo elaborar sugestões para manter os colaboradores motivados para atingir a excelência no atendimento e na execução das atividades desenvolvidas. Busca a implantação de programas que visem à integração e à satisfação do colaborador, para que a organização alcance os resultados almejados, proporcionando também um ambiente de trabalho agradável e sadio.

3.2 Descrição das Organizações

3.2.1 Universidade de São Paulo - USP - (Instituição autárquica com autonomia)

A USP é composta por 76 Unidades/Órgãos. São unidades com atividades de ensino, pesquisa, cultura e extensão, Museus, Hospitais, Prefeituras, Institutos etc.,

distribuídos em 6 (seis) Campi: São Paulo, São Carlos, Bauru, Pirassununga, Ribeirão Preto e Piracicaba.

A Universidade de São Paulo é a maior instituição de ensino superior e de pesquisa do país. É a terceira da América Latina e está classificada entre as primeiras cem organizações similares dentre as cerca de seis mil existentes no mundo. A USP tem projeção marcante no ensino superior de todo o continente, forma grande parte dos mestres e doutores do corpo docente do ensino particular brasileiro e carrega um rico lastro de realizações, evoluindo nas áreas da educação, ciência, tecnologia e artes.

A USP foi criada em 1934 pelo Decreto estadual nº 6.283, de 25 de janeiro de 1934, por decisão do governador de São Paulo, Armando de Sales Oliveira. Teve como mentor intelectual Júlio Mesquita Filho (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2005).

Tabela 1 - USP em números

Alunos matriculados	75.962
Graduação (1º semestre)	44.696
Pós-Graduação	24.312
Mestrado	12.284
Doutorado	12.028
Especiais	6.954
Graduação	
Cursos oferecidos	200
Disciplinas ministradas (1º semestre)	3.225
Pós-Graduação	
Programas oferecidos	221
Cursos oferecidos	526
Mestrado	271
Doutorado	255
Docentes	4.953
Servidores Técnicos-Administrativos	
Nível: Superior (21,4 %)	3.195
Técnico (44,2 %)	6.583
Básico (33,7 %)	5.028
Outros (0,7 %)	99

Fonte: Anuário Estatístico USP 2004 (base de dados 2003)
Universidade de São Paulo, 2005.

3.2.2 Vittaflavor Indústria e Comércio de Aromas Ltda.

Há 12 anos no mercado, a Vittaflavor é uma indústria nacional especializada na produção e desenvolvimento de aromas destinados às indústrias de alimentos.

Com aproximadamente 70 funcionários, está localizada no Tamboré, cidade de Barueri – SP. Possui o Certificado ISO 9001/2000. Sua linha de produção divide-se em doces e salgados, podendo ser encontrados nas formas líquidas, pós e pastas.

Doces: balas, chicletes, bolos, cereais, tortas, laticínios, biscoitos, produtos dietéticos e todos os sabores doces. Bebidas – sucos de frutas, águas aromatizadas, refrigerantes e bebidas lácteas.

Salgados: na linha de salgados possui aromas de carne de boi suculenta, galinha suave, uma variedade de queijos, sopas, molhos, condimentos, refeições preparadas, carnes, biscoitos entre muitos outros.

Alguns clientes: The Coca Cola, Unilever, Nestlé, Bauducco, Adria, Danone, Kerry, Kraft-Fleischman, Mococa, WOW.

A Vittaflavor Indústria e Comércio de Aromas Ltda. foi fundada em 03 de setembro de 1993, pela associação em regime de cotas por três sócios - Sr. Antônio Miguel Martinez, Sr. Adimar Missfeld e o Sr. Paulo R. Ribas. Passados mais de dez anos desta fundação, a empresa figura dentre os seis maiores fabricantes de aromas instalados no Brasil (VITTAFLAVOR, 2005).

Com uma base abrangente de clientes atuando em diversificados ramos de negócios, a Vittaflavor tem como tarefa transformar em oportunidades os desafios decorrentes da alta competitividade que marca esta indústria. O plano estratégico da empresa foca a qualidade, a excelência em serviços e a oferta de soluções individualizadas.

4 METODOLOGIA

Foi elaborada uma pesquisa não-estruturada utilizando como instrumento um questionário (Apêndice A). Para a elaboração deste questionário, utilizou-se o levantamento de dados psicográficos conforme conceitos pesquisados e dados demográficos, com a estratificação, para o DRH, em nível técnico, superior e liderança e, para a Vittaflavor, em produção, técnico e administrativo.

De acordo com Deslandes *et al.* (1994, p.21), a pesquisa qualitativa "[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis." Seguindo esta linha de raciocínio, procurou-se desenvolver uma pesquisa qualitativa visando compreender as necessidades, motivações e comportamentos dos colaboradores.

A pesquisa foi composta por questões de graduação de opinião, direcionadas para que se pudesse mensurar e analisar o que motiva o colaborador como profissional e o seu grau de satisfação no ambiente de trabalho, e por uma questão aberta na qual foram solicitadas sugestões.

O questionário foi encaminhado pessoalmente aos colaboradores do Departamento de Recursos Humanos da Reitoria da USP e a todos os colaboradores da Vittaflavor onde foi explicado o objetivo do trabalho, bem como efetuado o esclarecimento de como responder as questões.

Foi solicitado aos entrevistados que expressassem suas opiniões de maneira livre e sincera em relação ao seu sentimento quanto ao fator motivacional apresentado. Os colaboradores foram incentivados a dar sugestões ou indicar outros fatores ou aspectos que gostariam que fossem analisados, bem como a fazer comentários no campo de sugestões no

verso do formulário. E, por fim, comprometemo-nos em dar um retorno das informações referentes aos resultados obtidos.

No DRH, foram distribuídos 115 questionários, sendo 75 em cor branca para os servidores de nível técnico, 17 em cor amarela para os servidores de nível superior e 23 em cor verde para os que exercem supervisão. Os formulários foram divididos desta forma para atender à estrutura da Universidade, uma vez que as funções da Carreira - USP se encontram distribuídas em três grupos (Básico, Técnico e Superior).

“A Carreira - USP é o conjunto de funções, de natureza e trabalho assemelhados, organizados hierarquicamente segundo diferentes níveis de complexidade, responsabilidade, competência e escolaridade.” (DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, 2005). As funções de supervisão são exercidas pelos funcionários designados para cargos de confiança.

A Tabela 2 apresenta o número de questionários distribuídos e o número que retornou para a consolidação da pesquisa no DRH.

Tabela 2 – Questionários distribuídos e devolvidos no DRH

POPULAÇÃO DO DRH	distribuído	retorno	%
TÉCNICOS	75	57	76,00
SUPERIORES	17	12	70,59
SUPERVISÃO	23	13	56,52
TOTAL	115	82	71,30

Na Vittaflavor, foram distribuídos 62 questionários, sendo 30 em cor branca para os colaboradores da área produtiva, 17 em cor rosa para os colaboradores da área técnica e 15 em cor azul para os da área administrativa. Na Vittaflavor, o retorno dos questionários da pesquisa foi de 100%.

A pesquisa foi realizada no período de 02 a 06 de dezembro de 2005.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados obtidos neste trabalho, não se pode perder de vista que o estudo da motivação passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, condutas e dos aspectos psicológicos do trabalhador frente às situações do trabalho. O homem deve ser analisado como um todo, pois sua vida pessoal, sua educação, crenças e traumas afetam também sua vida profissional.

Definir se um trabalhador está motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Este tipo de análise passa por processos bastante subjetivos. O homem vive em constante busca de suas realizações, da independência, da liberdade e de uma boa qualidade de vida.

Para que se possa seguir este caminho é necessário que os líderes (empresários, gerentes, chefes) se conscientizem da importância que é focar os objetivos no funcionário como um ser humano.

A nossa vontade necessita de razões e motivos. Um motivo é o efeito da descoberta de um valor. Há, pois, uma estreita relação entre motivos e valores. Uma vez satisfeitas as necessidades, aparecem outras em seu lugar. Este processo é interminável.

Foi efetuada uma comparação dos fatores pesquisados com as necessidades descritas baseadas nas teorias de Maslow e Herzberg, para auxiliar a análise dos resultados, como mostrado no quadro 5.

Questões	Fatores pesquisados	Correlação com o esquema clássico das necessidades
1a	Condições de trabalho - local	Psicológico e Segurança
1b	Condições de trabalho - ambiente	Social
2	Informações sobre o trabalho (comunicação interna)	Social
3	Reconhecimento do seu trabalho	Estima / Auto-realização
4	Remuneração justa e adequada	Psicológico, Segurança e Social
5	Treinamento e desenvolvimento profissional	Estima / Auto-realização
6	Relacionamento com a chefia - assuntos pessoais	Social
7a	Segurança no emprego - estabilidade	Segurança
7b	Segurança no emprego - riscos ambientais	Segurança
8	Relacionamento amigável e profissional com a liderança e equipe	Social / Estima
9	Posição de prestígio ou <i>status</i> na organização	Estima / Auto-Realização
10	Liberdade de ação / decisões	Estima / Auto-Realização

Quadro 5 – Correlação do esquema clássico das necessidades com a pesquisa de motivação

5.1 Departamento de Recursos Humanos

Os resultados foram tabulados considerando os três níveis de trabalhadores do DRH, ou seja, nível técnico, superior e de supervisão e também foi feita uma demonstração do quadro geral, de acordo com os fatores (ver abaixo).

Nível Técnico

Os servidores que exercem funções de nível técnico são os Técnicos de Recursos Humanos e Secretários.

De acordo com o resultado da pesquisa efetuada para este nível, no item que pergunta o que é importante para motivá-lo como profissional, pode-se observar que todos os fatores pesquisados são relevantes, diferenciando-se dos demais o item 9 - “Posição de prestígio ou *status* na organização”, sendo que 21% da população pesquisada apontou-o como não importante (Vide Gráfico 1).

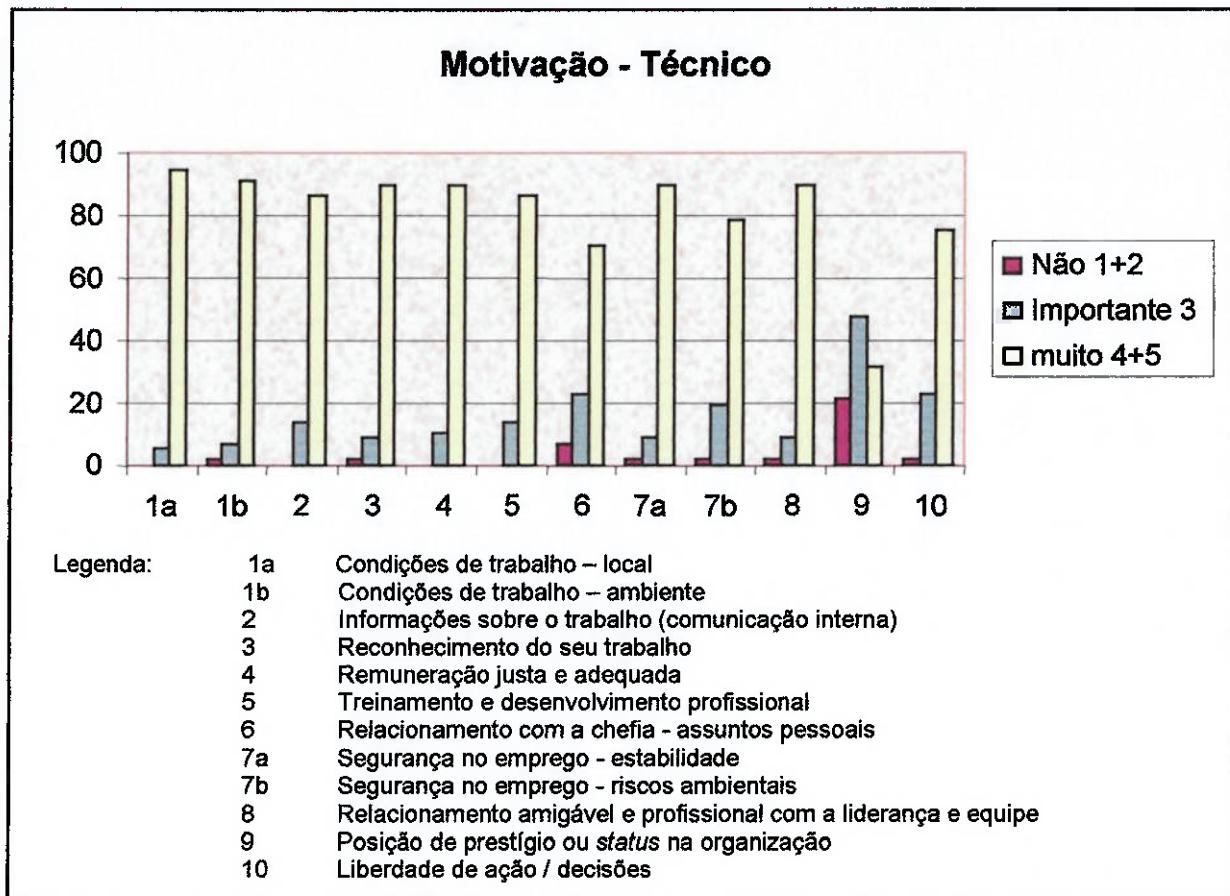


Gráfico 1 – Nível Técnico – Motivação

Em relação ao grau de satisfação do nível técnico, onde a população é maior, observa-se que, nos itens abaixo relacionados, os dados apontam uma graduação de insatisfação a ser considerada para um estudo mais aprofundado (Vide Gráfico 2)

- 1a - Condições de trabalho – local - 52,6% da população;
- 2 – Informações sobre o trabalho (comunicação interna) - 28,1% da população;
- 4 - Remuneração justa e adequada - 31,6% da população;
- 5 - Treinamento e desenvolvimento profissional - 38,6% da população;
- 7b - Segurança no emprego - riscos ambientais - 21,1% da população;
- 9 - Posição de prestígio ou *status* na organização - 24,6% da população;
- 10 - Liberdade de ação / decisões - 24,6% da população.

Nota-se que, no item 9, há uma contradição, pois, ao mesmo tempo em que os dados indicam que, para 21% da população pesquisada, este não é um fator importante de motivação, 25% do grupo manifesta-se insatisfeito.

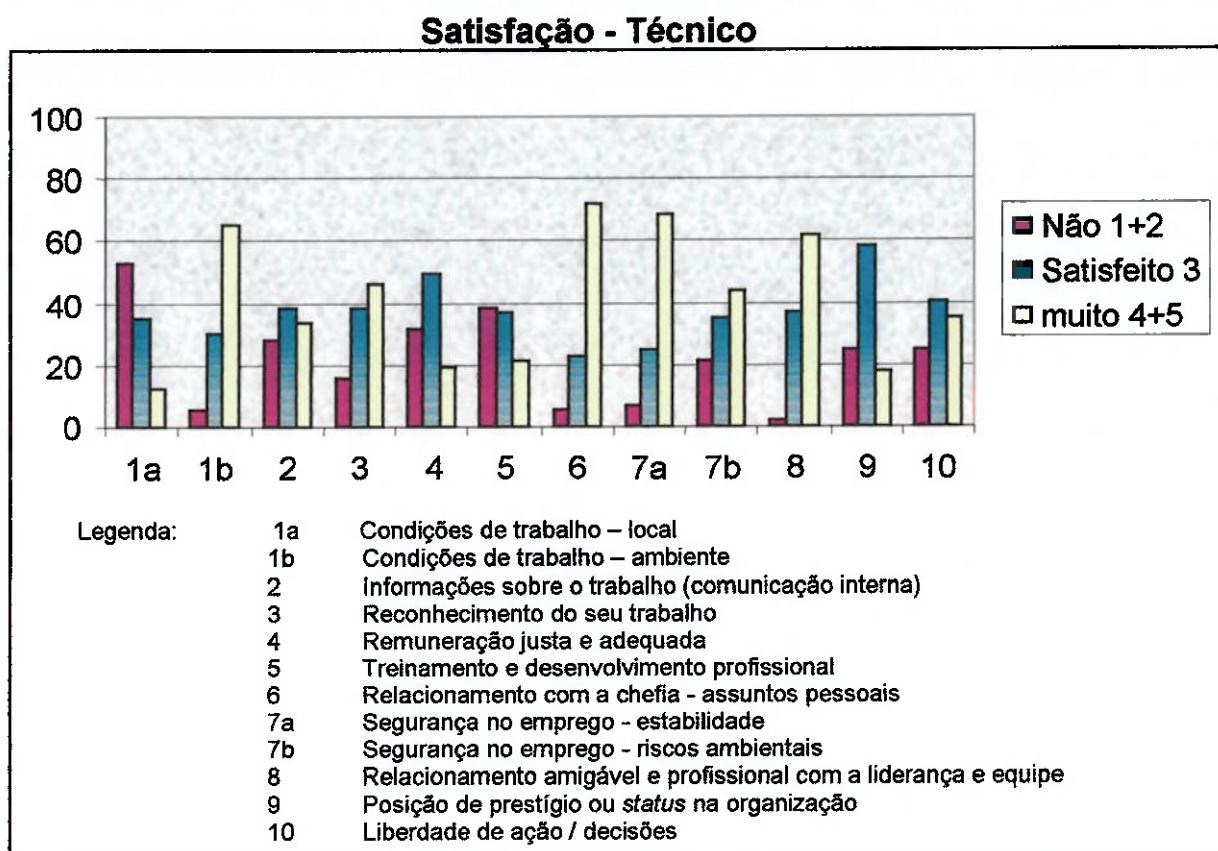


Gráfico 2 – Nível Técnico - Satisfação

Nível Superior

Os servidores que exercem funções de nível superior são os Analistas de Recursos Humanos e Analista para Assuntos Administrativos.

No resultado da pesquisa deste nível, no item que aborda o que é importante para motivá-los como profissionais (ver Gráfico 3), a questão 4 - Remuneração justa e adequada teve 100% de indicação. Quanto ao grau de satisfação, este fator em paralelo com a questão 2 - Informações sobre o trabalho (comunicação interna) resultou em 42% de insatisfação por parte deste grupo (ver Gráfico 4).

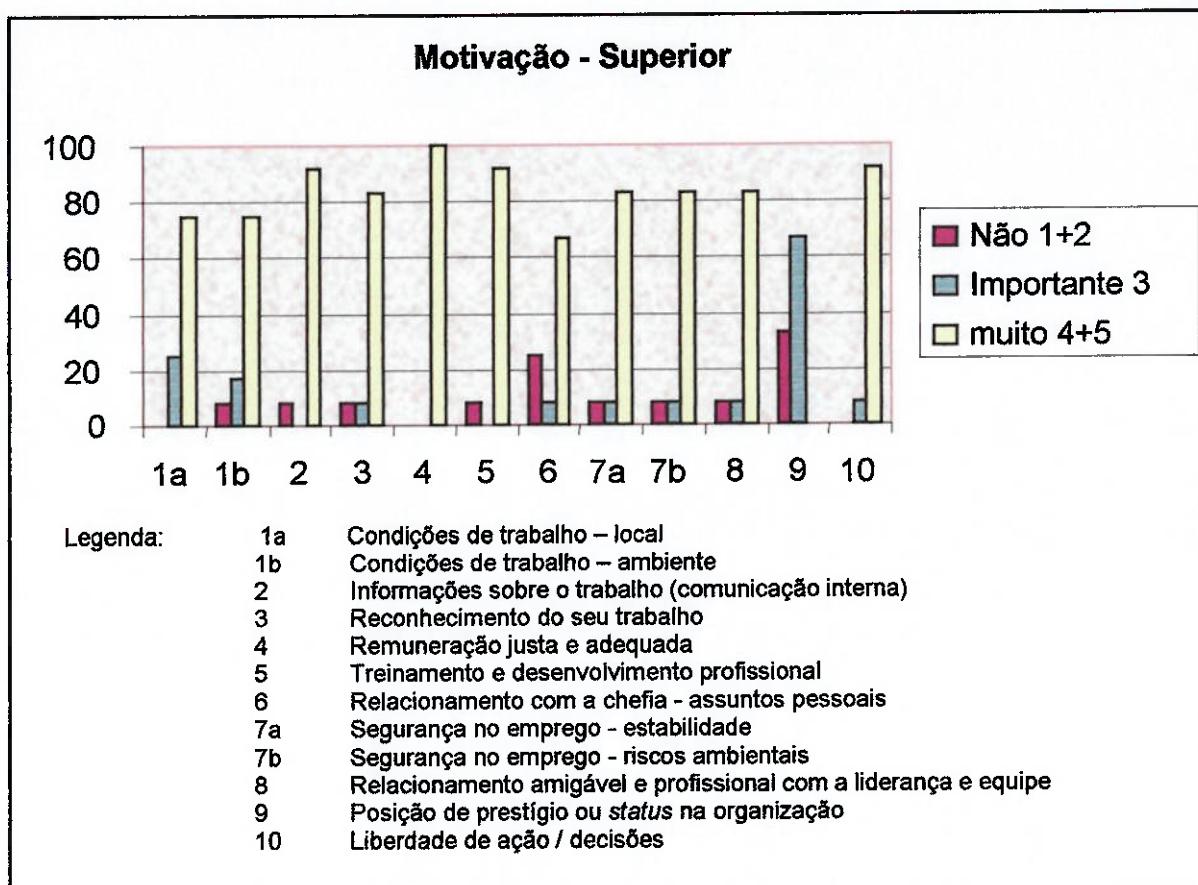


Gráfico 3 – Nível Superior – Motivação

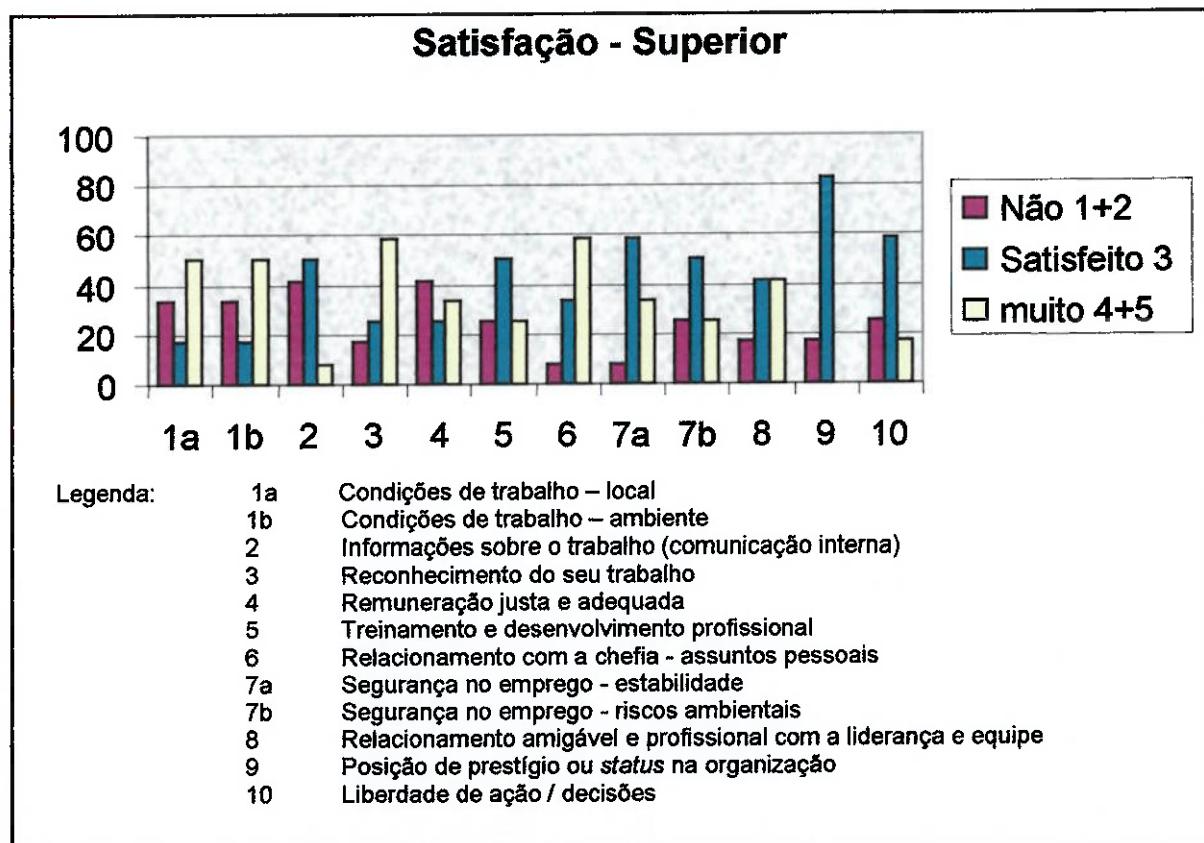


Gráfico 4 – Nível Superior - Satisfação

Nível de Supervisão

Nas funções de supervisão da USP, que são os cargos de designação, ou seja, considerados de confiança da direção do DRH, há a representação dos dois níveis, o técnico e o superior.

No resultado da pesquisa deste grupo, no item que aborda o que é importante para motivá-lo como profissional (ver Gráfico 5), os itens 2 - Informações sobre o trabalho (comunicação interna), 8 - Relacionamento amigável e profissional com a liderança e equipe e 10 - Liberdade de ação / decisões obtiveram 100% de votos. Quanto ao grau de satisfação, o fator relacionado à questão 2 resultou em 31% de insatisfação (ver Gráfico 6).

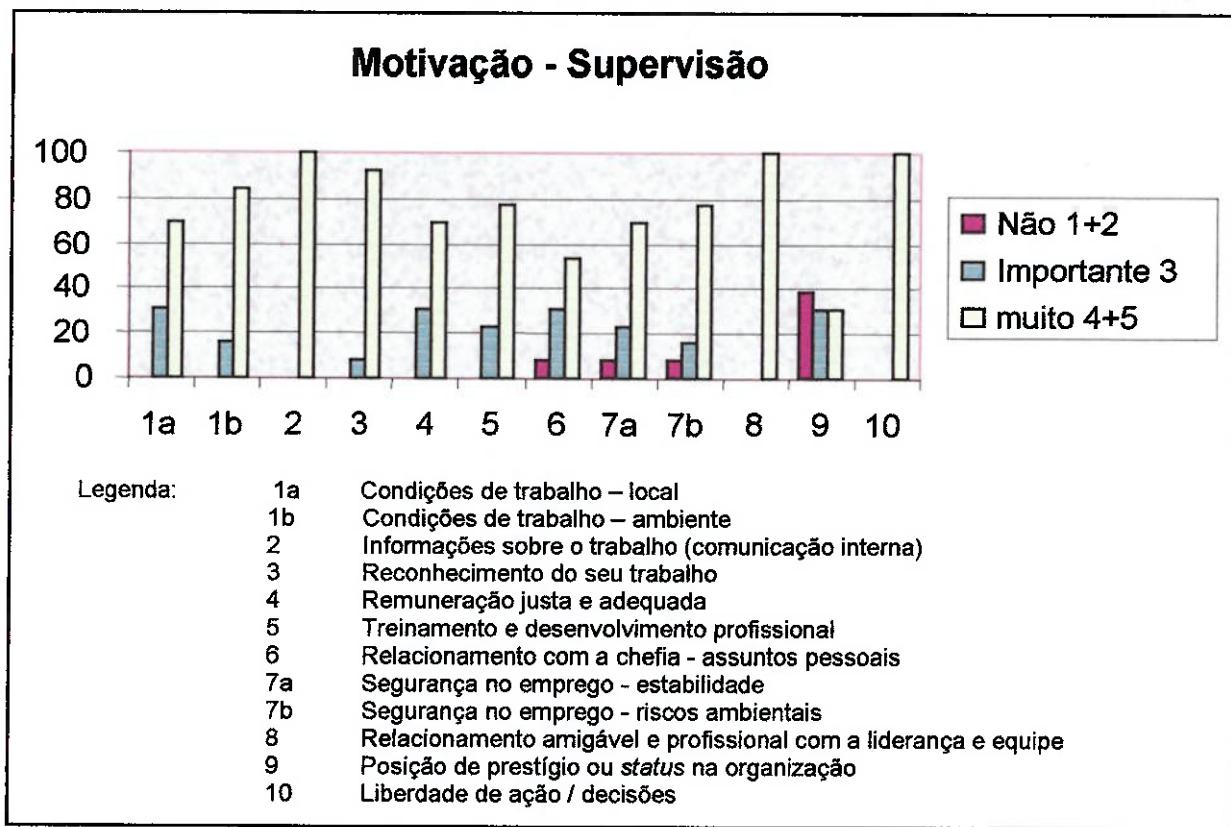


Gráfico 5 – Nível de Supervisão – Motivação

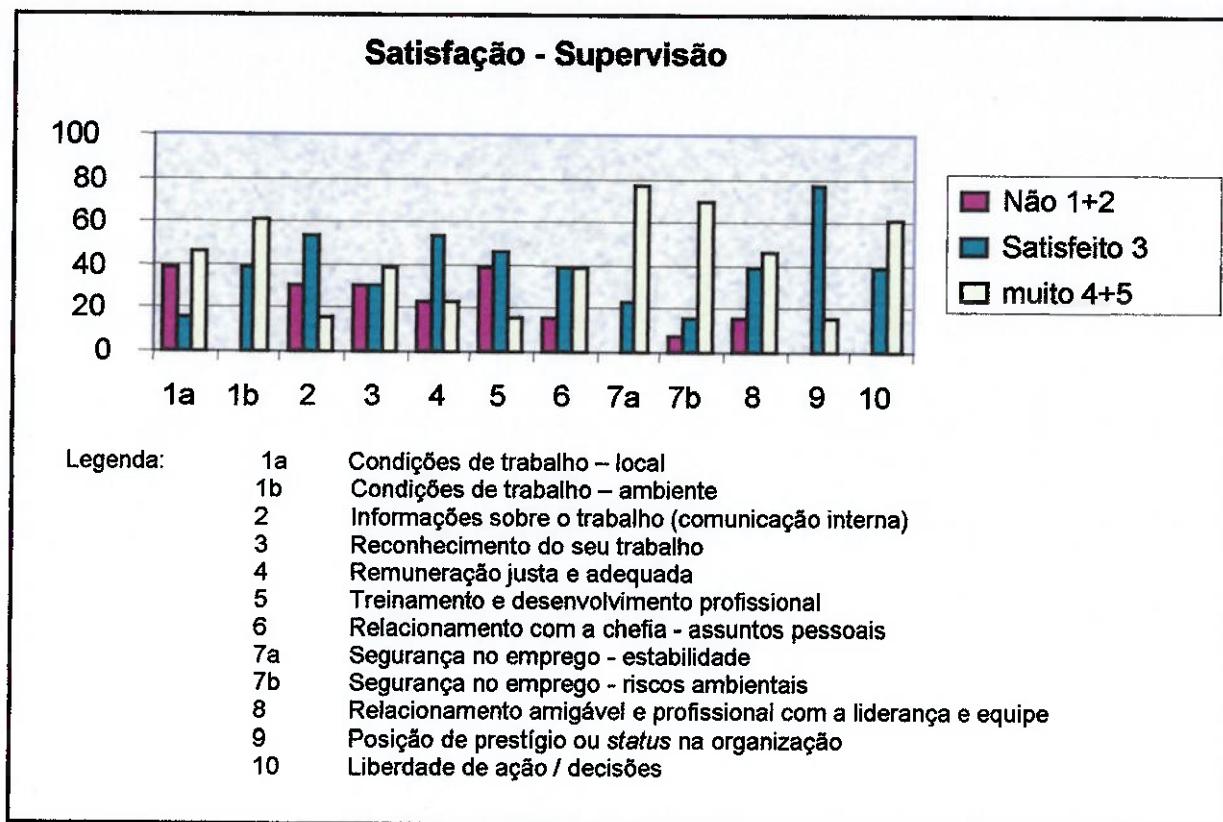


Gráfico 6 – Nível de Supervisão – Satisfação

Comparando-se os três gráficos de *Motivação*, observa-se que os fatores pesquisados para os três níveis apresentam o grau de importância similar com algumas variações no que diz respeito ao item 2 – Informações sobre o trabalho (comunicação interna), 8 – Relacionamento amigável e profissional com a liderança e equipe e o item 10 – Liberdade de ação / decisões, nos quais os entrevistados de nível superior consideraram em 100% o grau de importância de motivação como profissional. O nível Superior destacou em unanimidade o item 4 - Remuneração justa e adequada, como fator importante. E o nível Técnico não apresentou nenhum grau em 100% de importância.

Em relação aos gráficos de *Satisfação*, observa-se que os picos de satisfação para o nível de Supervisão são identificados nos itens 1b - Condições de trabalho - ambiente, 7a - Segurança no emprego - estabilidade , 7b - Segurança no emprego - riscos ambientais, e item 10 - Liberdade de ação / decisões. No nível Superior, destacam-se os itens 9 - Posição de

prestígio ou *status* na organização e 10 - Liberdade de ação / decisões. Já no nível Técnico, podem-se destacar os itens 1b - Condições de trabalho - ambiente, 6 - Relacionamento com a chefia - assuntos pessoais, 7a - Segurança no emprego - estabilidade , 7b - Segurança no emprego - riscos ambientais e o item 8 - Relacionamento amigável e profissional com a liderança e equipe.

Geral

Analizando o resultado geral da pesquisa, pode-se dizer que os fatores que abordam a importância da motivação como profissional foram considerados todos relevantes, diferenciando-se dos demais o item 9 - Posição de prestígio ou *status* na organização, tendo sido apontado por 26% da população pesquisada como não importante (vide Gráfico 7).

Considera-se que os itens que merecem uma atenção maior visando uma ação prioritária são os que apresentaram o grau de insatisfação superior a 30%:

- com 48%, o item 1 a - Condições de trabalho – local;
- com 37%, o item 5 - Treinamento e desenvolvimento profissional;
- com 32%, o item 4 - Remuneração justa e adequada; e
- com 31%, o item 2 - Informações sobre o trabalho (comunicação interna).

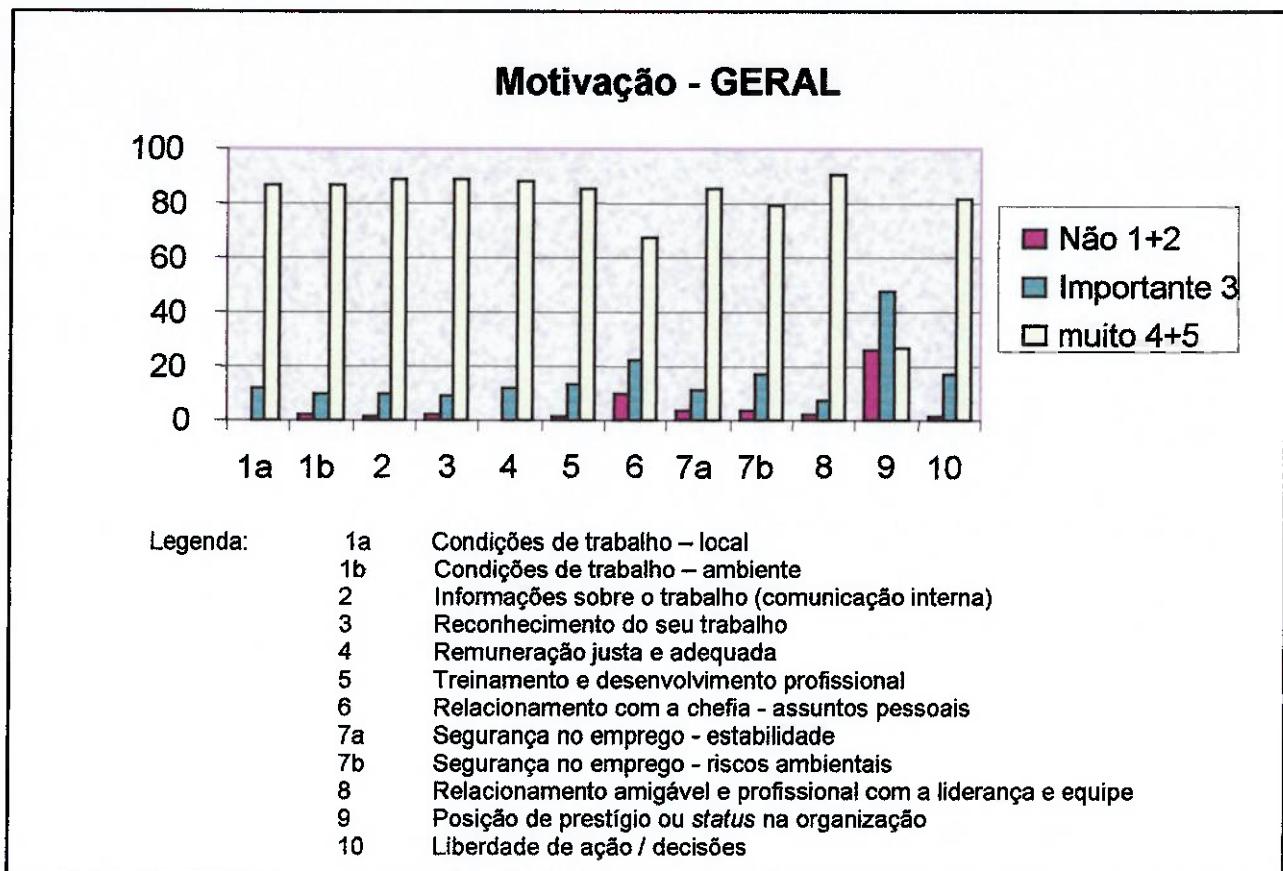


Gráfico 7 – Geral – Motivação

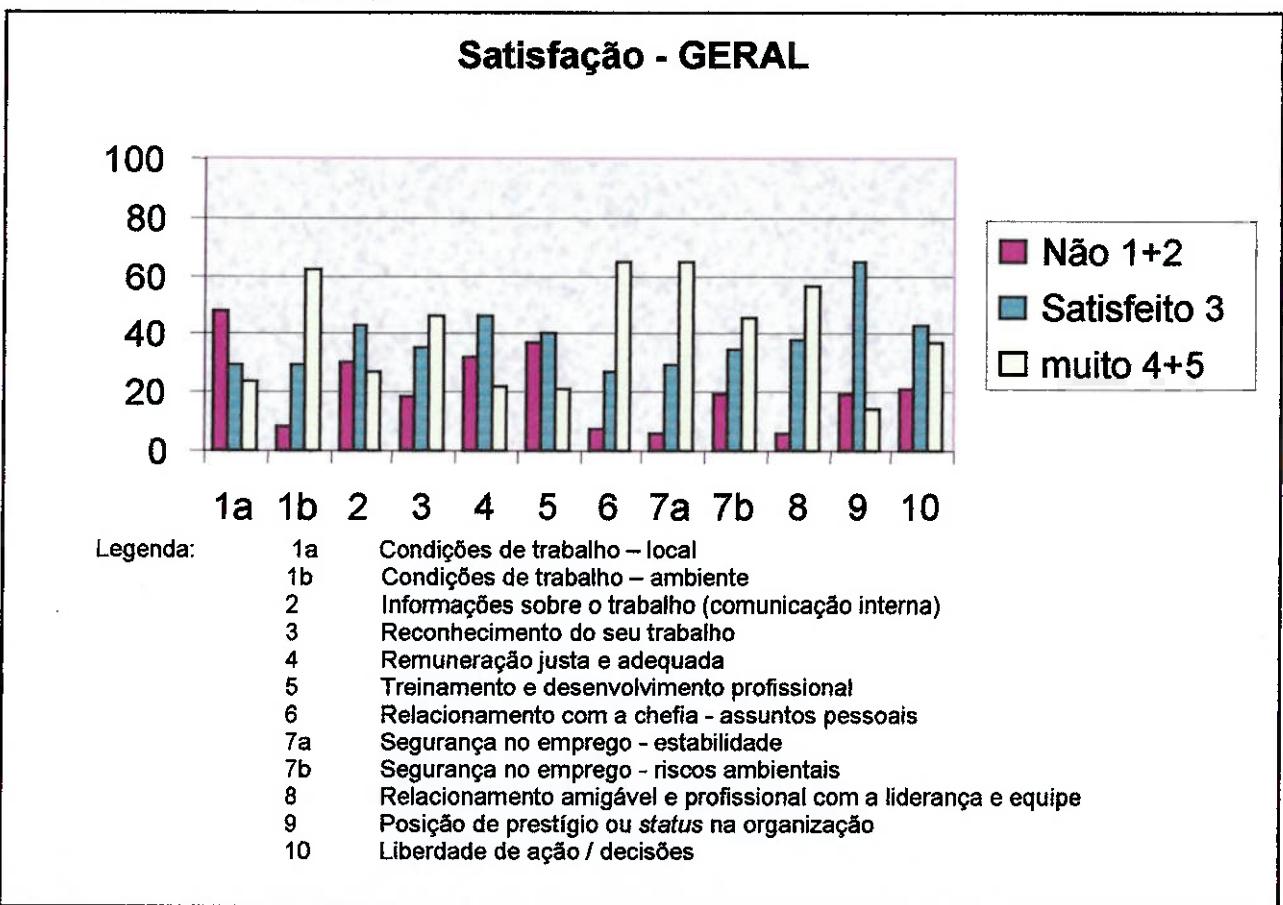


Gráfico 8 – Geral – Satisfação

Analizando os resultados da pesquisa efetuada e relacionando-as com as teorias citadas, pode-se dizer então que os funcionários do Departamento de Recursos Humanos estão satisfeitos em relação aos itens pesquisados.

Como se observa na Tabela 3, a seguir, todos os fatores estão acima de 50%, um resultado que não condiz com o que se esperava, em função das reclamações informais de que se tinha conhecimento.

Acredita-se que alguns dos entrevistados não entenderam a pesquisa e outros não expressaram a realidade, pois se entende que haja uma visão distorcida dos fatores pesquisados. A situação de “estabilidade” e tempo de casa (média de 15 anos) pode ser um fator que dificultou, em nossa opinião, a possibilidade de os colaboradores vislumbrarem situações que implicam na qualidade de vida no trabalho, por estarem acostumados com o ambiente. Esta conclusão foi baseada em fatos ocorridos durante a explicação de como preencher o questionário, por exemplo: em um ambiente notoriamente não qualificado, os colaboradores alocados ali disseram que adoravam o espaço, apesar de ser “feinho”.

Lista-se abaixo as hipóteses que incentivaram o estudo do tema deste trabalho para uma melhor visualização da situação, comparada com os resultados conforme Tabela 3:

- ergonômicos e ambiente de trabalho pesquisados no item 1.a e 1.b, destacou-se como fator de insatisfação em relação aos demais itens.
- dificuldades ao acesso de informações institucionais, pesquisado no item 2, considerado um fator a ser estudado.
- remuneração no item 4- considerado um fator a ser estudado.
- a falta de oportunidades de crescimento profissional no item 5, também em destaque em relação à insatisfação.

➤ o reconhecimento por parte da chefia, como pode ser observado na Tabela 3, apresentou só 18% da população pesquisada insatisfeita, em contradição com as reclamações informais.

Tabela 3 – Fatores pesquisados X Nível de satisfação

Questões	Fatores pesquisados	Satisfação %	Insatisfação %
1a	Condições de trabalho - local	52	48
1b	Condições de trabalho - ambiente	91	9
2	Informações sobre o trabalho (comunicação interna)	69	31
3	Reconhecimento do seu trabalho	82	18
4	Remuneração justa e adequada	68	32
5	Treinamento e desenvolvimento profissional	63	37
6	Relacionamento com a chefia - assuntos pessoais	93	7
7a	Segurança no emprego - estabilidade	94	6
7b	Segurança no emprego - riscos ambientais	80	20
8	Relacionamento amigável e profissional com a liderança e equipe	94	6
9	Posição de prestígio ou <i>status</i> na organização	80	20
10	Liberdade de ação / decisões	79	21

Os fatores pesquisados representam as necessidades para se manter a motivação, (ver Figura 2 - Esquema clássico das necessidades e Quadro 5 – Correlação do esquema clássico das necessidades com a pesquisa de motivação), como remuneração, liberdade de expressão, comunicação aberta e bom relacionamento com a chefia, treinamento e desenvolvimento, ambiente agradável para trabalhar, estabilidade etc.

Por outro lado, os resultados demonstram também, apesar do alto grau de satisfação, que a alta direção precisa investir mais no funcionário. A remuneração, que atende às necessidades individuais, apresenta 32% de grau insatisfatório, as condições de trabalho relacionadas ao local também não atendem as necessidades dos funcionários, apresentando o maior grau de insatisfação (48%). O fator treinamento e desenvolvimento profissional que está relacionado às necessidades de auto-realização, representando 37% da população insatisfeita, requer uma revisão no planejamento da área responsável visando melhorias neste

item. Também se vê, como um item importante a ser melhorado de imediato, a comunicação interna, item para o qual se obteve 31% de insatisfação.

Abaixo transcrevem-se as opiniões dos entrevistados de nível superior e técnico, pois os de nível de supervisão não se pronunciaram, referentes à questão 3 da pesquisa realizada, na qual foi solicitada a colocação de fatores não mencionados e que consideravam importantes.

Nível superior:
PARECER DO ENTREVISTADO
“Ter respaldo em critérios objetivos e não estar sujeito a pré-julgamentos subjetivos.”
“Ter clareza de diretrizes e metas.”
“Não sofrer assédio moral.”
“Ter direito ao reconhecimento pelo bom trabalho, independentemente se isso vai ferir suscetibilidades.”
“Contar com o comportamento ético e justo dos superiores, principalmente.”
“Liberdade de ir e vir no local de trabalho, de se relacionar independentemente de hierarquia.”
“Liberdade de criar.”
“Liberdade de ação.”
“Horário flexível.”
“Pressão e controle minam a motivação, o entusiasmo, a criatividade, a qualidade da entrega.”

Quadro 6 – Comentários do nível superior

Nível técnico
PARECER DO ENTREVISTADO
“Sinto-me satisfeita com minha chefia, por ser justa e honesta em suas decisões, não tolhe as iniciativas dos funcionários e incentiva a crescerem juntos.”
“É importante que dentro das aptidões que você possui sejam aproveitadas para que o trabalho flua de maneira que sua postura contribua para agilização e para a qualidade dos serviços prestados.”
“Considero de extrema importância o <i>feedback</i> das ações. Alguns projetos que poderiam ter maior visibilidade perdem-se no esquecimento.”
“Às vezes não podemos aplicar os conhecimentos adquiridos por diferentes razões, como: diferenças hierárquicas, posições políticas ou mesmo inflexibilidade por parte dos superiores.”
“Falta integração entre as áreas e algumas oportunidades para mesclar conhecimentos.”

Quadro 7 – Comentários do nível técnico

Os poucos comentários efetuados pelos entrevistados indicam a necessidade de existirem objetivos e metas como fator de motivação e satisfação como complemento e reforçam os fatores pesquisados como importantes e necessários para a obtenção de melhores resultados.

5.2 Vittaflavor Ind. Com. de Aromas Ltda.

A empresa faz periodicamente uma pesquisa de motivação dos seus funcionários, mas, nas pesquisas anteriores, foi percebido que não havia uma análise minuciosa sobre os resultados obtidos. A pesquisa também não era segmentada, ficando generalizados os resultados. A diretoria necessita de informações mais precisas para as tomadas de ações eficientes.

A seguir, tem-se uma visão geral sobre a importância de cada critério para todos os funcionários.

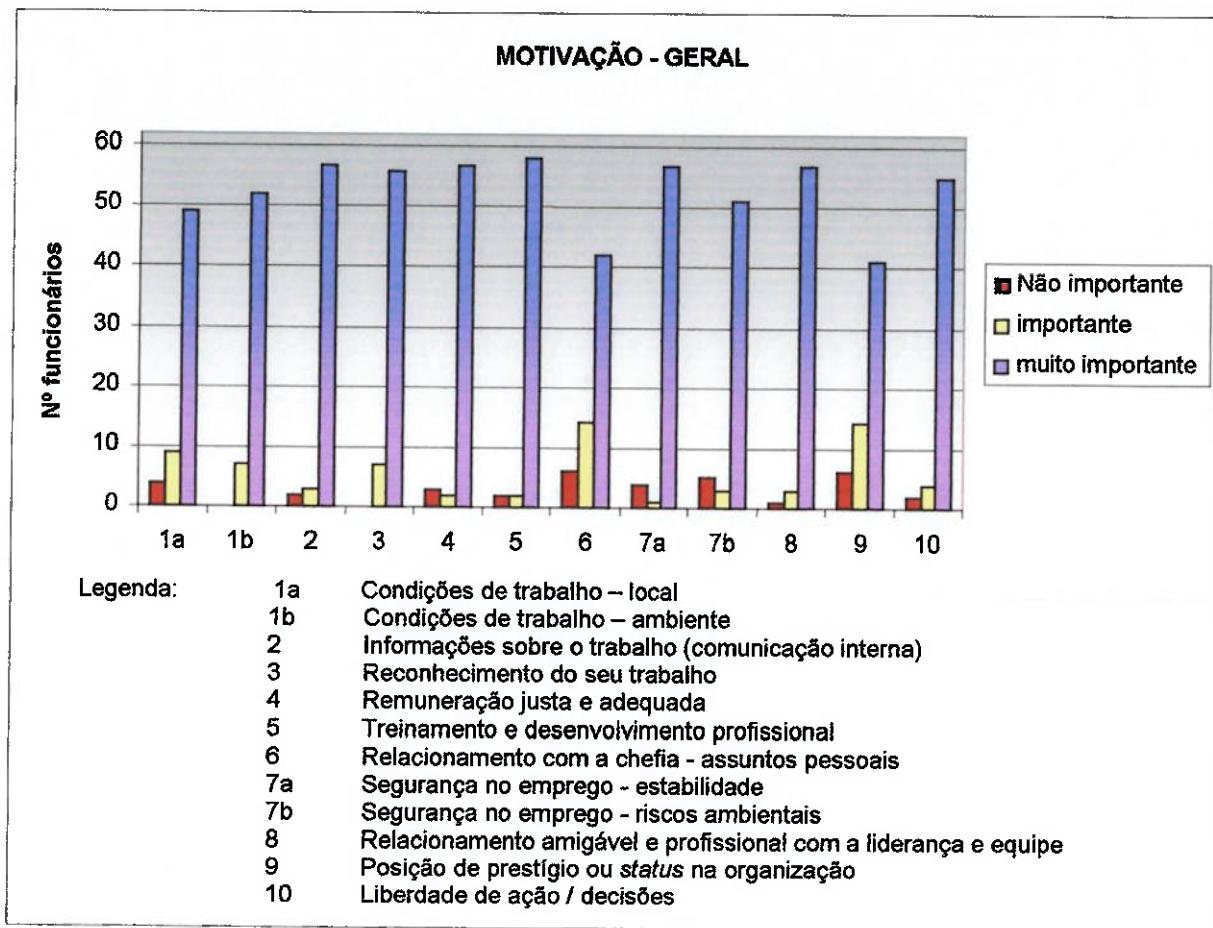


Gráfico 9 - Motivação Geral

A princípio, a organização necessita trabalhar o que está ruim, ou seja, a insatisfação. Portanto não serão analisados os pontos nos quais o resultado foi “satisffeito” e “muito satisffeito”.

O Gráfico 10 evidencia a satisfação geral da fábrica onde foram identificados quatro picos de insatisfação, que serão detalhados mais à frente e por área.

Os pontos de maior insatisfação são:

- Condições de trabalho – Local com 17 votos;
- Informações sobre o trabalho com 23 votos;
- Remuneração justa e adequada com 23 votos;
- Treinamento e desenvolvimento profissional com 18 votos.

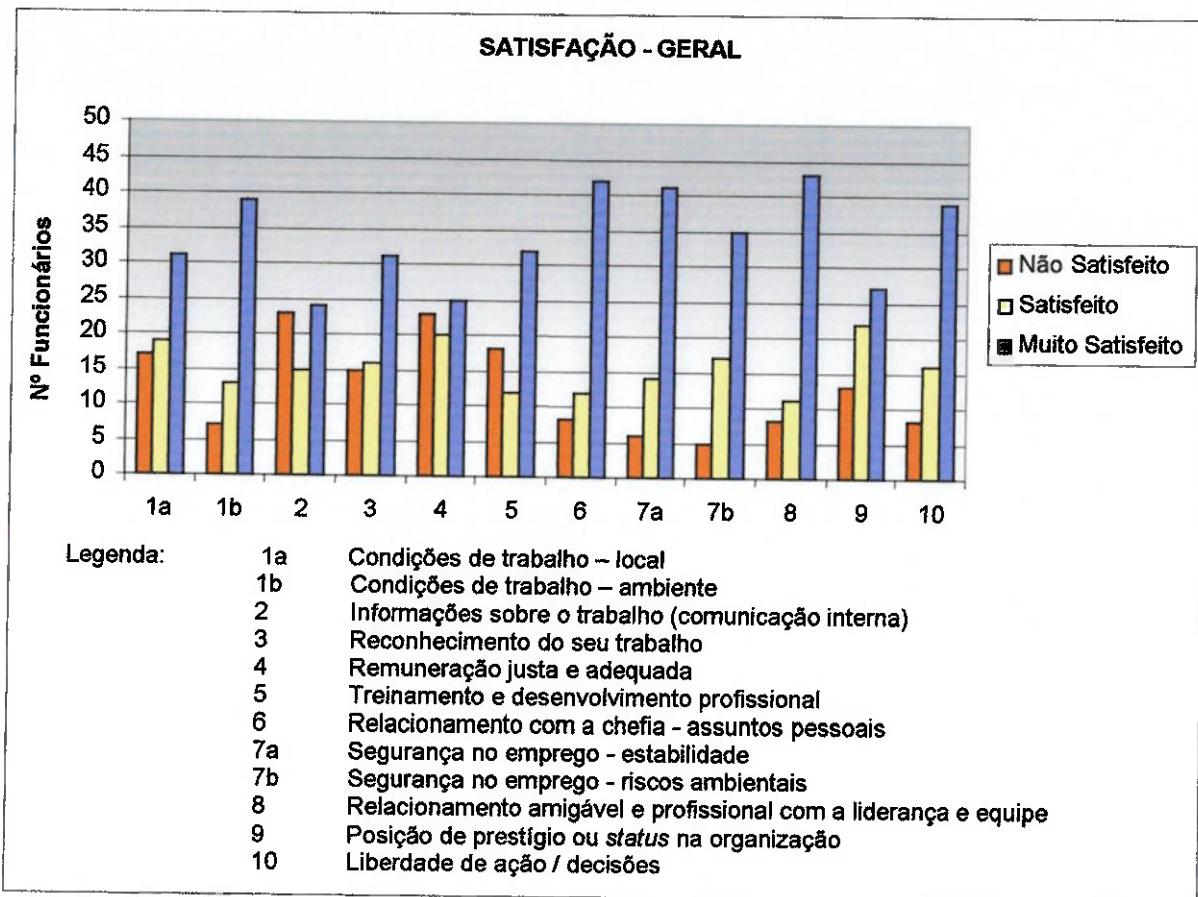


Gráfico 10 – Satisfação – Geral

Fazendo um comparativo com as três áreas analisadas (ver Gráficos, 11, 12 e 13), pode-se verificar que todos os fatores são considerados de importantes a muito importantes.

Observa-se, no Gráfico 11, que todos os requisitos são muito importantes, com exceção do item 9 – ter uma posição de prestígio e *status* na organização, no qual houve um pico de 5%.

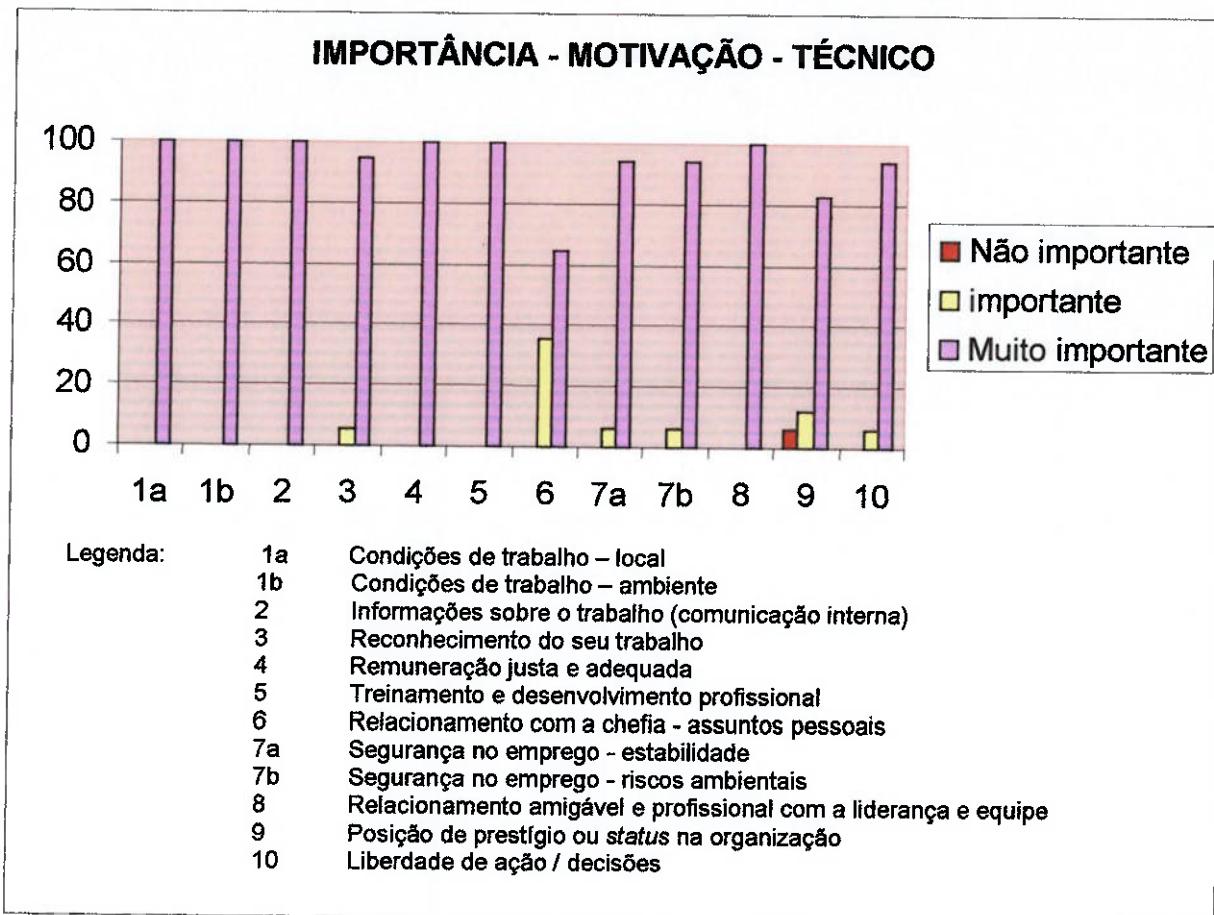


Gráfico 11 – Importância – Motivação – Técnico

Na área produtiva, houve quatro picos de Não Importante, conforme Gráfico 12:

- 17% para o item 6 - Ser compreendido por parte da chefia em relação aos problemas pessoais;
- 15% para o item 7b - Ter segurança no emprego – riscos ambientais;
- 10% para o item 9 - Ter posição de prestígio ou status na organização;
- 10% para 7a - Ter segurança no emprego - estabilidade.

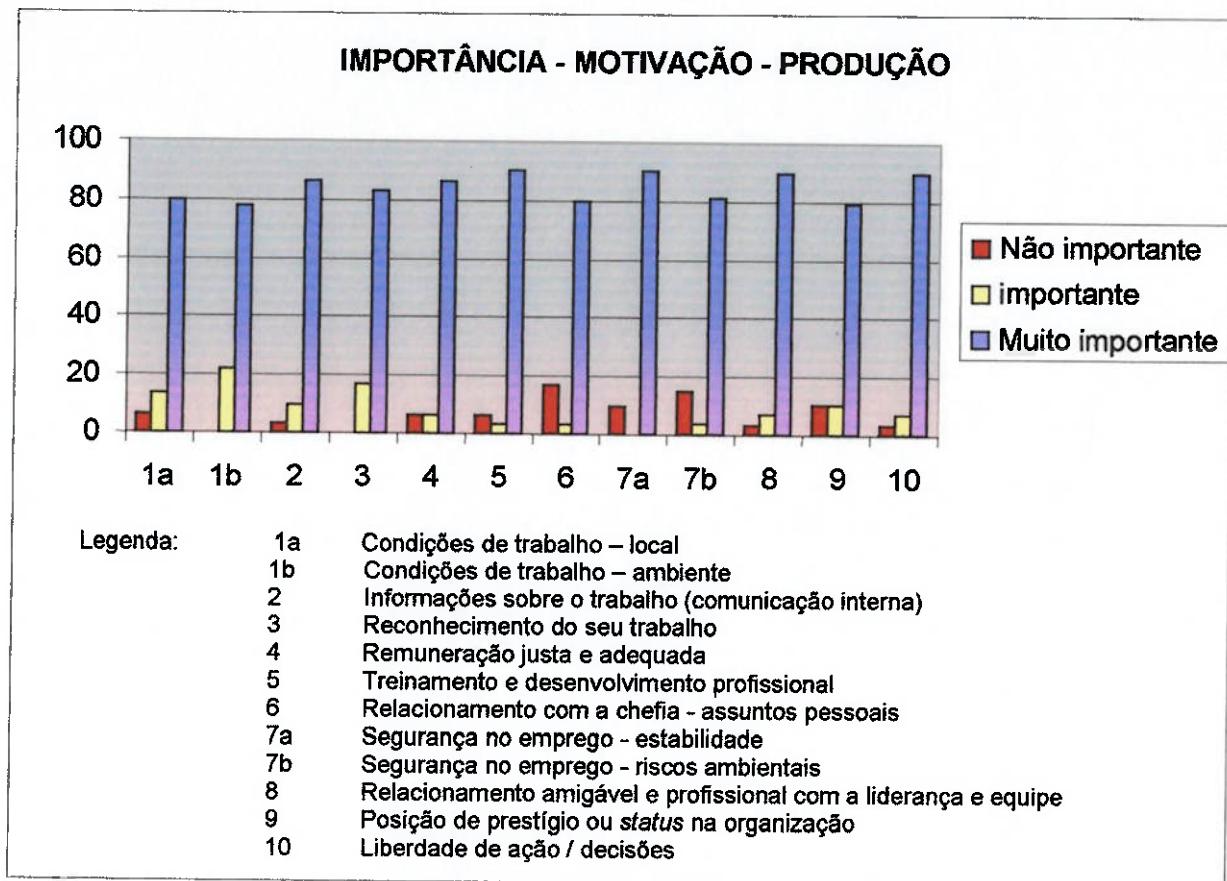


Gráfico 12 – Importância – Motivação – Produção

Já na área administrativa, conforme Gráfico 13, houve apenas dois picos de itens não importantes, sendo o primeiro 13% para Condições de Trabalho – Local e o segundo pico de 13% para Posição de Prestígio e Status na organização.

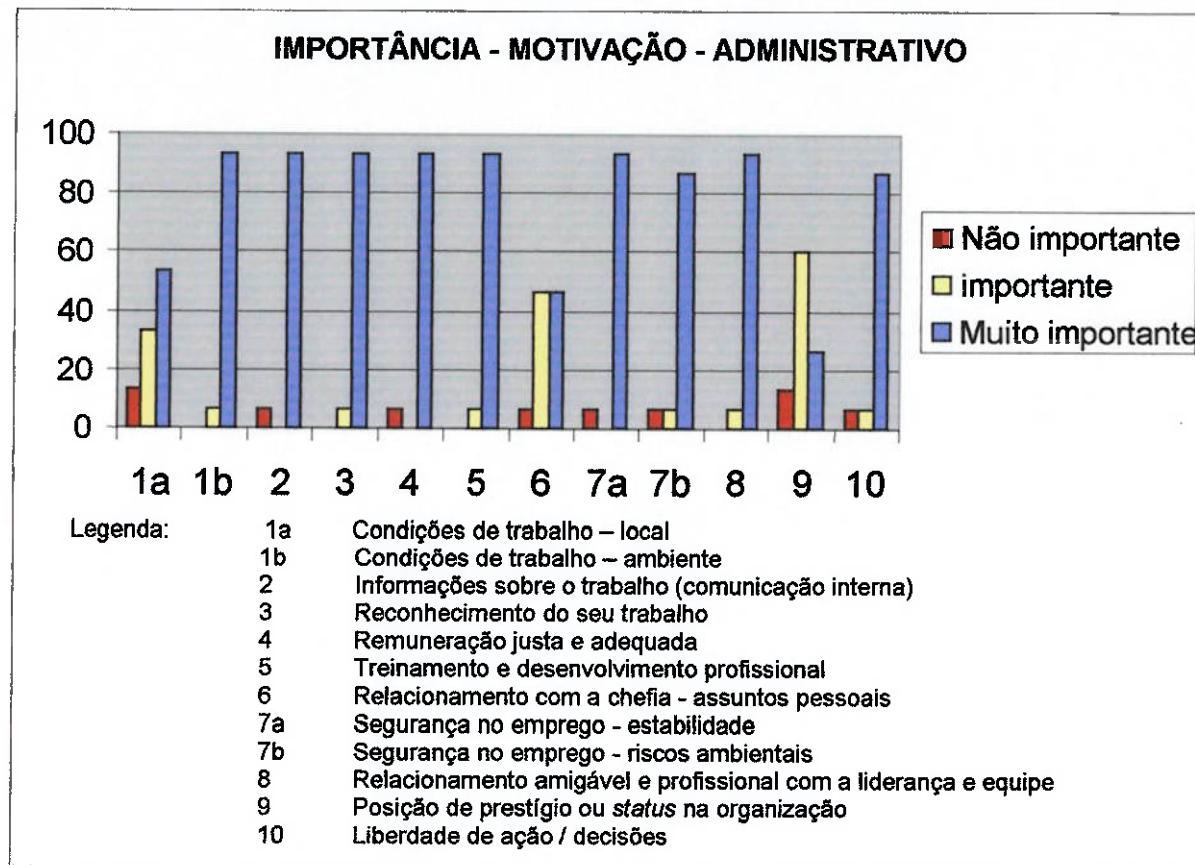


Gráfico 13 – Importância – Motivação - Administrativo

Para atender às necessidades do problema, a pesquisa foi realizada por área.

A área produtiva abrange: recebimento, expedição, produção de aromas líquidos, em pó e “*spray drier*”.

A área técnica compreende: laboratório de doces, salgados, aplicação de doces e salgados e controle de qualidade.

A área administrativa: vendas, faturamento, recursos humanos, garantia da qualidade, compras, financeiro e informática (ver os organogramas das áreas nos Anexos B, C, D e E).

Técnico

O Gráfico 14 mostra que há um pico de 47% de insatisfação com relação ao item 4 - Receber uma remuneração justa e adequada quanto à função exercida.

Sobre o item 2 – Ser informado sobre os acontecimentos relacionados à sua área de trabalho, o nível de insatisfação é de 35%.

Para o item 5 – Ter oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional, há 29% de insatisfação.

Houve três picos com 23,5% de insatisfação. Um foi o item 3 – Ter reconhecimento do seu trabalho por parte do seu superior, outro foi o item 8 – Manter um relacionamento amigável e profissional e o último foi o item 9- Ter uma posição de prestígio ou *status* na organização.

Observa-se que o problema se concentra no fator social.

Quanto à satisfação, a área técnica, no geral, está bem satisfeita e os maiores índices de satisfação estão relacionados a ser compreendido por parte da chefia e ter segurança no emprego - estabilidade.

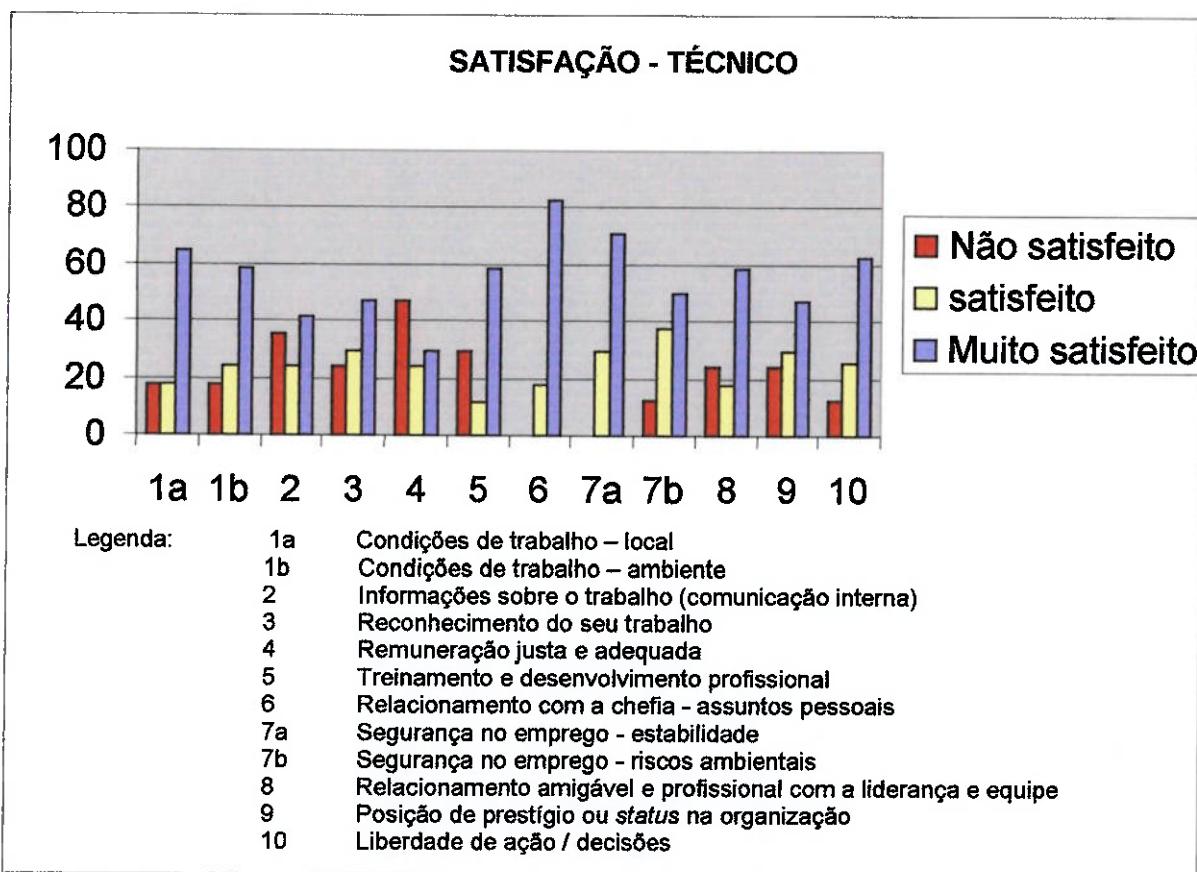


Gráfico 14 – Satisfação - Técnico

Administrativo

Conforme o Gráfico 15, observa-se a área administrativa está muito satisfeita e que os índices de insatisfação na área administrativa foram menores do que nas outras áreas, sendo o maior pico de 27% para o item 4 – Receber uma remuneração justa e adequada à função exercida.

Observam-se também outros dois picos de insatisfação, porém menos representativos, com 20% cada. São eles: o item 2 – Ser informado sobre os acontecimentos relacionados à sua área de trabalho e o item 9 – Ter uma posição de prestígio ou *status* na organização.

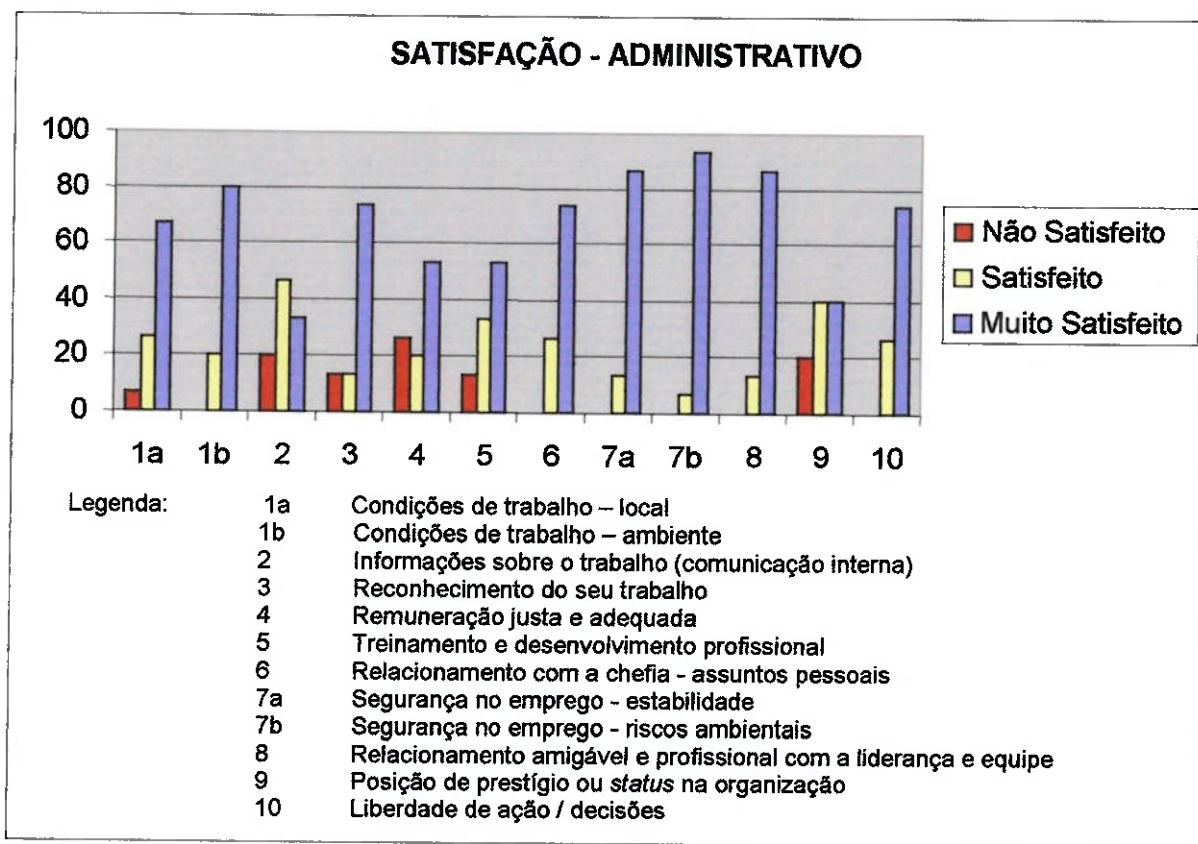


Gráfico 15 – Satisfação - Administrativo

Produção

A área produtiva foi a única a apresentar índices de insatisfação em todos os itens da pesquisa, conforme Gráfico 16. Sendo o mais crítico, com 47%, o item 2 – Ser informado sobre os acontecimentos relacionados à sua área de trabalho.

O segundo item mais crítico foi o 1a – Condições de trabalho: Local onde você trabalha.

Houve um empate no terceiro lugar mais crítico, sendo o item 4 – Receber uma remuneração justa e adequada à função exercida; e o item 5 – Ter oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional.

Estendendo-se ao quarto e quinto itens críticos em insatisfação, seguem-se o item 3 - Ter reconhecimento do seu trabalho por parte do superior, com 30%; e o item 6 - Ser compreendido por parte da chefia em relação aos problemas pessoais, com 27%.

Observa-se que as opiniões na área produtiva estão bem divididas. Para um mesmo item obteve-se aproximadamente 40% dos colaboradores que estão muito insatisfeitos e também, não muito longe deste percentual, outro grupo de colaboradores que estão muito satisfeitos, como pode ser verificado nos itens:

- 1a – Condições de trabalho – local (Fator Fisiológico e Segurança);
- 2 – Informações sobre o trabalho – comunicação interna (Fator Social);
- 4 – Remuneração justa e adequada (Fisiológico, Segurança e Social);
- 5 – Treinamento e desenvolvimento profissional (Estima e Auto-realização).

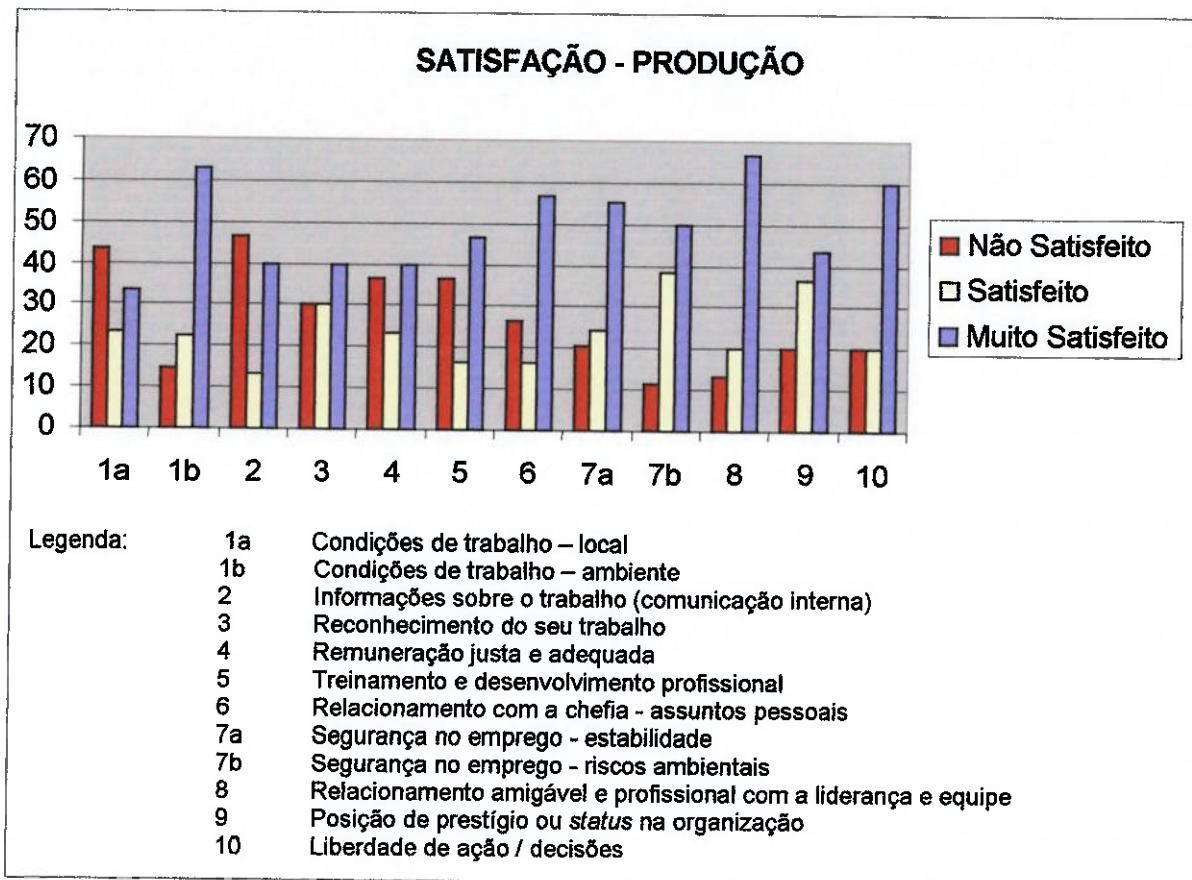


Gráfico 16 – Satisfação - Produção

As opiniões dadas no item 3 da Pesquisa de Motivação são transcritas nos quadros 8, 9 e 10.

Técnico
PARECER DO ENTREVISTADO
“Acho importante todos os funcionários formarem uma equipe só. Trabalhar em conjunto sempre, não apenas visando o seu próprio setor. Para mim estamos em clima de competição e não de união. Escrevo isso analisando a equipe técnica em geral.”
“Que a empresa valorize mais as pessoas que acompanham a evolução da empresa e que trabalham para que a mesma cresça cada vez mais. Às vezes, quem vem de fora e não tem tanto empenho é mais valorizado, do que aquelas que realmente vestem ‘a camisa da empresa’ e são os responsáveis pela sua evolução. Acho que todos têm que ser valorizados. Deveria ser observado cuidadosamente os setores que dão resultado para a empresa, ou melhor, as pessoas que neles trabalham. Tem muito papagaio de pirata por aí.”
“Melhor organização e limpeza da fábrica.”

Quadro 8 – continua

Quadro 8 - continuação

Técnico
PARECER DO ENTREVISTADO
“A empresa não mantém uma política clara e objetiva em relação aos benefícios que oferece aos funcionários, como, por exemplo, bolsa de estudo, cursos, treinamentos etc.”
“As responsabilidades de cada cargo ainda não estão bem definidas, pois tudo acaba sendo resolvido por todos e ao mesmo tempo parece que só um resolve.”
“Falta liderança no departamento e a comunicação interna precisa melhorar.”
“A empresa tem uma política de valorizar mais os novos funcionários, desmotivando de certa forma os funcionários antigos.”
“Definição de cargo”
“Como já foi estabelecido precisamos de melhoria, no ambiente de trabalho a respeito de espaço físico.”

Quadro 8 – Opiniões - Técnico

Administrativo
PARECER DO ENTREVISTADO
“Falta de informação entre funcionários de todos os setores.”
“Programa de treinamento como cursos de atualização”
“O cargo registrado na carteira não condiz com a função exercida. Ficando assim o salário muito abaixo do mercado. Cerca de 50% com a mesma função exercida na concorrência.”
“Desenvolver um trabalho de integração com a comunidade (empresas, órgãos públicos etc.)”
“Desenvolver uma atividade social (apoio à entidade de classes (ong's, creche, asilo etc.))”

Quadro 9 – Opiniões – Administrativo

Produção
PARECER DO ENTREVISTADO
“Criação de uma sala para universitários realizarem suas tarefas com o auxilio de (computadores, livros específicos, revistas e jornais).”
“Atenção dada para proteção com equipamentos de segurança tem gerado menos acidentes e afastamentos.”
“Uniformes não estão em acordo (quantidades e qualidade) e o tempo para aquisição de novos é muito grande (perto de 1 ano).”
“Acesso a informática, sala de estudo (acesso a informática, jornais, revistas e livros).”
“Oportunidades de cursos, palestras, treinamentos ‘externos’ voltados para área.”
“Atraso na compra de uniformes, comprometem na higiene pessoal.”
“Por que, quando há reavaliação nos departamentos de cargos e salários, só os colaboradores da produção e laboratórios são lembrados?”
“Se é verdade que em janeiro estará sendo feita avaliação de cargos e salários e se todos os departamentos estão envolvidos.”
“É muito importante que os funcionários tivessem mais união entre si e também cada um fazer a sua parte.”
“E que a empresa veja quem é quem no dia-a-dia para dar as oportunidades para os bons funcionários. E que no ano de 2006 superamos todos os obstáculos que encontramos pela frente e muito sucesso para a empresa e para todos nós.”
“Algumas pessoas teriam que ser mais profissionais esquecer o pessoal não teria que ter privilégio por causa de ‘puxa saquismo’.”
“São os votos de um funcionário que quer o sucesso da Vitta e de todos os seus colegas de trabalho.”
“Outro fator importante é a lavanderia que nós não temos.”
“Importantíssimo também é a periculosidade e salubridade que não temos”
“Lavagem de roupa seria muito importante.”
“Ser reconhecido pelo trabalho que é feito.”
“Ser comunicado sobre qualquer alteração no holerite, não depois de descontar e sim antes.”

Quadro 10 – continuação

Produção
PARECER DO ENTREVISTADO
“Estar bem no trabalho é essencial para si e para sua empresa. Porém não vou falar de pontos positivos que não é preciso. Mas volto a salientar que é preciso tomar atitudes em relação a espaço físico. Porque nos meses em que a demanda é maior o espaço da produção fica insuportável. Faltam balanças e material ‘latas, tanques e canecas’. E também é preciso que alguém tome as rédeas da produção, controlar câmara fria, uso de material sem necessidade, endereçamento de produtos para estoque etc.
E todos precisam tirar da cabeça aquela velha historia do que o meu vem em primeiro lugar, ou não é minha função. Sim fazemos todos parte de um todo, por favor que sejamos.”
“A empresa quando começou reconhecia mais os funcionários. A empresa está crescendo e as coisas estão mudando, só para o pessoal da produção que são as pessoas mais discriminadas. Há pessoas que se acham melhores que as outras só porque tem um cargo a mais. Para algumas pessoas serem reconhecidas tem que ser puxa saco para obter sucesso na empresa. Se não for assim não tem futuro.”
“Na minha opinião, os diretores tem que ser semelhantes não importa a categoria em função das pessoas, um depende do outro. Se não for a produção que é o coração da empresa ninguém obterá sucesso.”

Quadro 10 – Opiniões - Produção

A partir da análise dos resultados efetuada neste capítulo, apresentam-se, a seguir, as conclusões desta pesquisa.

6 CONCLUSÃO

De acordo com os estudos efetuados, pode-se afirmar que a motivação é um fator intrínseco, ou seja, pertence à pessoa, está dentro de cada um de nós. E a liderança é uma das principais responsáveis pela motivação dentro das organizações. O líder pode influenciar e executar as ações necessárias para promover as mudanças desejadas.

Com base no resultado das pesquisas, apesar de não ter sido o esperado, conclui-se que se deve investir nos líderes para que eles tenham condições de identificar o que motiva as pessoas; bem como incentivá-las no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Este é um processo longo de treinamento, aprendizado e paciência. É necessário ouvir o que cada um tem a dizer sobre as suas crenças, dúvidas, valores, sugestões, seu plano de vida para o futuro, e muitos outros assuntos que o líder deve conhecer sobre as pessoas de sua equipe para poder agir.

Não se pode esquecer que a motivação só ocorrerá se as pessoas quiserem, e que os esforços dos líderes em motivar suas equipes têm que ser contínuo, bem como é necessário observar que a organização deve proporcionar condições, como políticas claras, diretrizes coerentes, transparentes, além de construir um ambiente de trabalho propício para que os funcionários se motivem ou se mantenham motivados.

6.1 Departamento de Recursos Humanos

Apesar de os resultados não terem sido os esperados, pois se acreditava que o grau de insatisfação dos colaboradores do DRH seriam superiores a 50%, observa-se que, de acordo com as hipóteses levantadas na introdução deste trabalho, a partir das reclamações não oficiais, os fatores que geraram insatisfação de certa forma indicam que os sentimentos em

relação ao tema abordado não estavam completamente fora de cogitação. Como acredita-se também que a alta direção poderá investir em melhorias.

6.2 Vittaflavor

Mesmo elaborando-se uma pesquisa dividida por área, chegou-se à conclusão que o objetivo principal não foi atingido. Isso porque as reclamações informais constantemente recebidas não apareceram nos resultados das pesquisas, dando a entender que as áreas técnicas e administrativas estão muito mais satisfeitas. Já na parte das opiniões, item 3 da pesquisa realizada, obteve-se um pouco mais da realidade, embora não se tenha recebido um número significativo de opiniões.

6.3 Comparação entre DRH e Vittaflavor

Apesar de apresentarem segmentos e culturas diferentes esta pesquisa apresentou resultados similares em ambas organizações, também proporcionou uma oportunidade de troca de informações entre a alta direção e os colaboradores.

Verificou-se através dos resultados que as mesmas, apresentaram a chamada “minoria barulhenta”, ou seja, a impressão que se tinha antes da pesquisa era que os colaboradores estariam muito insatisfeitos e desmotivados, porém o resultado mostrou altos índices de motivação e satisfação.

Outro fator importante foi o compromisso de retorno do resultado da pesquisa aos entrevistados, vê-se nesta ação uma maneira de promover um refinamento da pesquisa.

Motivação – Importância

Comparando as duas organizações, todos os fatores pesquisados foram considerados importantes. Coincidiram também os índices mais altos de não-importância, sendo eles o item 6 - Relacionamento com a Chefia e o item 9 – Posição de prestígio ou *status* na organização, como pode ser observado nos Gráficos 7 e 9.

Como fator mais importante para o DRH sobressaiu-se o item 8 – Relacionamento amigável e profissional com a liderança e equipe. Já para a Vittaflavor, o item mais importante foi o 5 – Treinamento e desenvolvimento profissional. Analisando-se pelo fato de o DRH pertencer a uma instituição pública, os colaboradores deram mais importância ao relacionamento no trabalho do que os colaboradores da Vittaflavor, que priorizaram o aperfeiçoamento técnico por considerarem esta uma questão de sobrevivência no mercado.

Satisfação

Os níveis de satisfação para todos os itens pesquisados ficaram acima de 63% para Vittaflavor e acima de 52% para o DRH, no entanto os itens de maior insatisfação, coincidentemente foram os mesmos, conforme Tabela 4:

Tabela 4 – Comparação dos índices de insatisfação entre DRH e Vittaflavor

Questões	Fatores pesquisados	VITTAFLAVOR %	DRH %
1a	Condições de trabalho - local	25	48
2	Informações sobre o trabalho (comunicação interna)	37	31
4	Remuneração justa e adequada	34	32
5	Treinamento e desenvolvimento profissional	29	37

6.4 Propostas de Ações Futuras

Como proposição de ações futuras a serem adotadas pelas organizações pesquisadas, sugerem-se:

DRH

- Elaborar apresentação do resultado da pesquisa aos colaboradores, efetuando nova avaliação da situação proposta nos objetivos iniciais.
- Propor a implantação do programa 5S, visando à melhoria no local de trabalho.
- Rever programa de desenvolvimento e treinamento de pessoal, com ênfase no treinamento das chefias.
- Elaborar Programa de trabalho estipulando metas e diretrizes, envolvendo os colaboradores.

VITAFLAVOR

- Elaborar apresentação do resultado da pesquisa aos colaboradores, efetuando nova avaliação da situação proposta nos objetivos iniciais.
- Ampliar a área física da produção (projeto em andamento).
- Implementar uma caixa de sugestões, sendo que o gerente de área, mensalmente, deverá fazer uma reunião com seus subordinados para execução das melhorias.
- Revisar o plano de cargos e salários.
- Implantar programa de desenvolvimento e treinamento.

REFERÊNCIAS

CASTRO, I. **Administração de pessoas e de conflitos na condução de projetos.** [S.l.]:[s.n.], 2005. 15 p. Apostila de curso Administração de Pessoas e de Conflitos na Condução de Projetos ministrado na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo sob a supervisão da Profa. Dra. Eda Tassara .

CHIAVENATTO, I. C. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1987. 377 p.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DA SILVA, J. A. **Psicologia & comportamentos.** São Paulo: Canavaci, 2003.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. DA USP. São Paulo Disponível em: <<http://www.usp.br/drh>>. Acesso em: dez. 2005.

DESLANDES, S. F. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

FECAP. **Modelos de diagnóstico de qualidade de vida no trabalho.** Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art34/aldo.htm> Acesso em: 02 maio 2005.

GRUPO DESENVOLVER. **Pesquisa de motivação no trabalho.** Disponível em: <<http://www.grupodesenvolver.com.br/motiv.html>>. Acesso em: 14 abr. 2005.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1986. 428p.

MOTIVAÇÃO. Disponível em: <<http://hps.infolink.com.br/pombo/Motivacao.htm>> . Acesso em: 16 dez. 2005.

PRADO, J. R. *et al.* **Iniciação à administração.** São Paulo: Papelivros, 1985.

RICCO, M. F. F. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros.** São Paulo: 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 23 out. 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Disponível em:
<<http://www2.usp.br/portugues/conteudo.php?dir=/ausp/sobreausp/sobreausp.htm>>. Acesso em: 21/11/2005.

VITTAFLAVOR. Disponível em: < <http://www.vittaflavor.com.br/fundacao.htm>>. Acesso em: 21/11/2005.

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

PESQUISA DE MOTIVAÇÃO

1 - Pontue de acordo com a tabela abaixo o que é importante para motivá-lo como profissional.

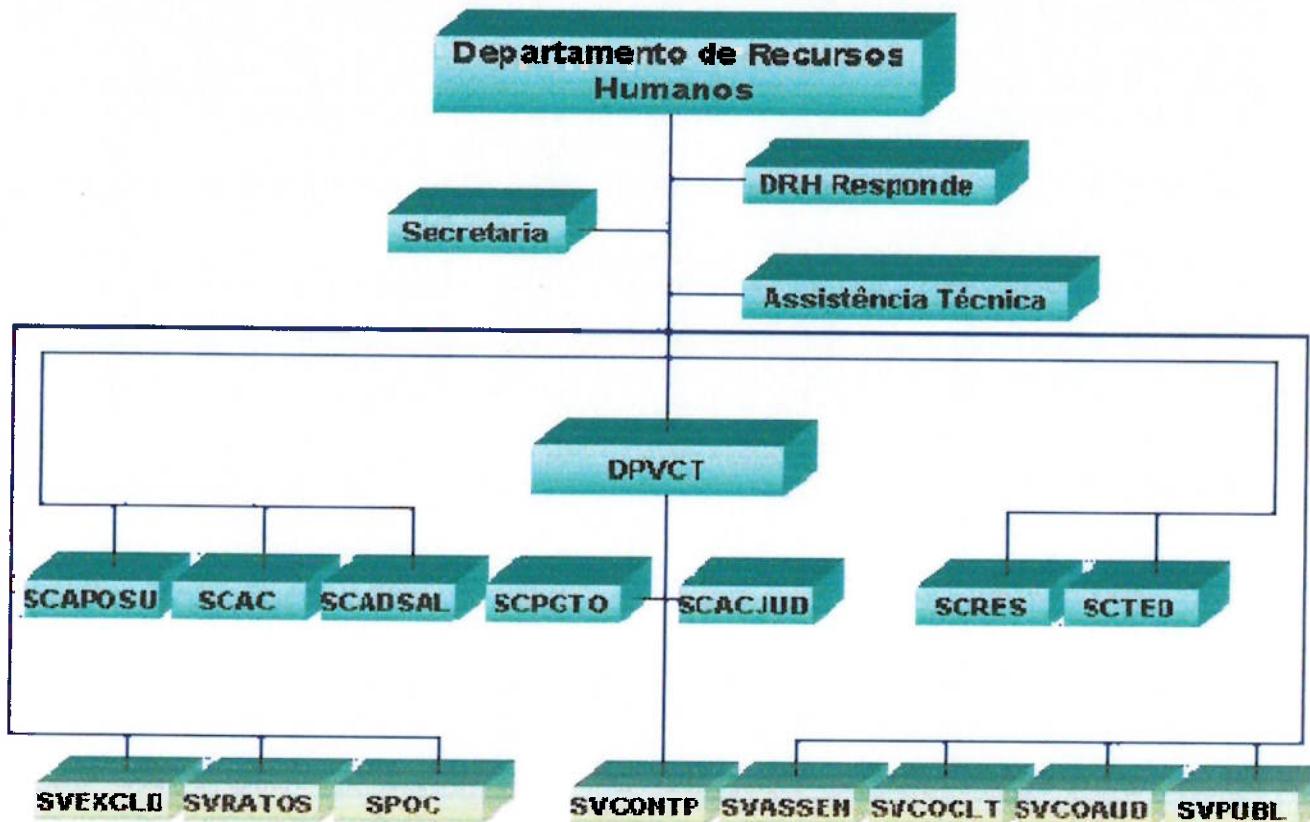
Muito Importante	Importante			Não Importante	
	5	4	3		1
1. Condições de trabalho: -Local onde você trabalha (espaço físico, equipamentos)				()	
- Ambiente amigável				()	
2. Ser informado sobre os acontecimentos relacionados à sua área de trabalho				()	
3. Ter reconhecimento do seu trabalho por parte do seu superior				()	
4. Receber uma remuneração justa e adequada				()	
5. Ter oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional				()	
6. Ser compreendido por parte da chefia em relação aos problemas pessoais				()	
7. Ter segurança no emprego - estabilidade				()	
- riscos ambientais				()	
8. Manter um relacionamento amigável e profissional com a liderança e equipe				()	
9. Ter uma posição de prestígio ou <i>status</i> na organização				()	
10. Ter liberdade de ação (tomada de decisões de acordo com as suas responsabilidades)				()	

2 – Pontue de acordo com a tabela abaixo como você se sente em relação às condições existentes atualmente.

Muito Satisfeito	Satisfeito			Não Satisfeito	
	5	4	3		1
1. Condições de trabalho: -Local onde você trabalha (espaço físico, equipamentos)				()	
- Ambiente amigável				()	
2. Ser informado sobre os acontecimentos relacionados à sua área de trabalho				()	
3. Ter reconhecimento do seu trabalho por parte do seu superior				()	
4. Receber uma remuneração justa e adequada				()	
5. Ter oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional				()	
6. Ser compreendido por parte da chefia em relação aos problemas pessoais				()	
7. Ter segurança no emprego - estabilidade				()	
- riscos ambientais				()	
8. Manter um relacionamento amigável e profissional com a liderança e equipe				()	
9. Ter uma posição de prestígio ou <i>status</i> na organização				()	
10. Ter liberdade de ação (tomada de decisões de acordo com as suas responsabilidades)				()	

3 – Outros fatores não mencionados acima que você acha importante (Utilize o verso).

ANEXO A – Organograma do DRH



Nomes dos Setores:

Ass. Técnica	Assistência Técnica
DRH Responde	DRH Responde
DVPCT	Divisão de Pagamentos e Contagem de Tempo
SCAC	Seção de Acumulação de Cargos/Funções
SCACJUD	Seção de Ações Judiciais
SCADSAL	Seção de Administração Salarial
SCAPOSU	Seção de Apoio ao Sistema e Usuário
SCPGTO	Seção de Pagamentos
SCRES	Seção de Recrutamento e Seleção
SCTED	Seção de Treinamento e Desenvolvimento
SPOC	Serviço de Pessoal dos Órgãos Centrais
SVASSEN	Serviço de Assentamentos
SVCOAUD	Serviço de Contratos Autárquicos e Docentes
SVCOCLT	Serviço de Contratos CLT
SVCONTP	Serviço de Contagem de Tempo
SVEXCLD	Serviço de Expediente e Controle de Legislação e Documentos
SVPUBL	Serviço de Publicação
SVRATOS	Serviço de Registro de Atos

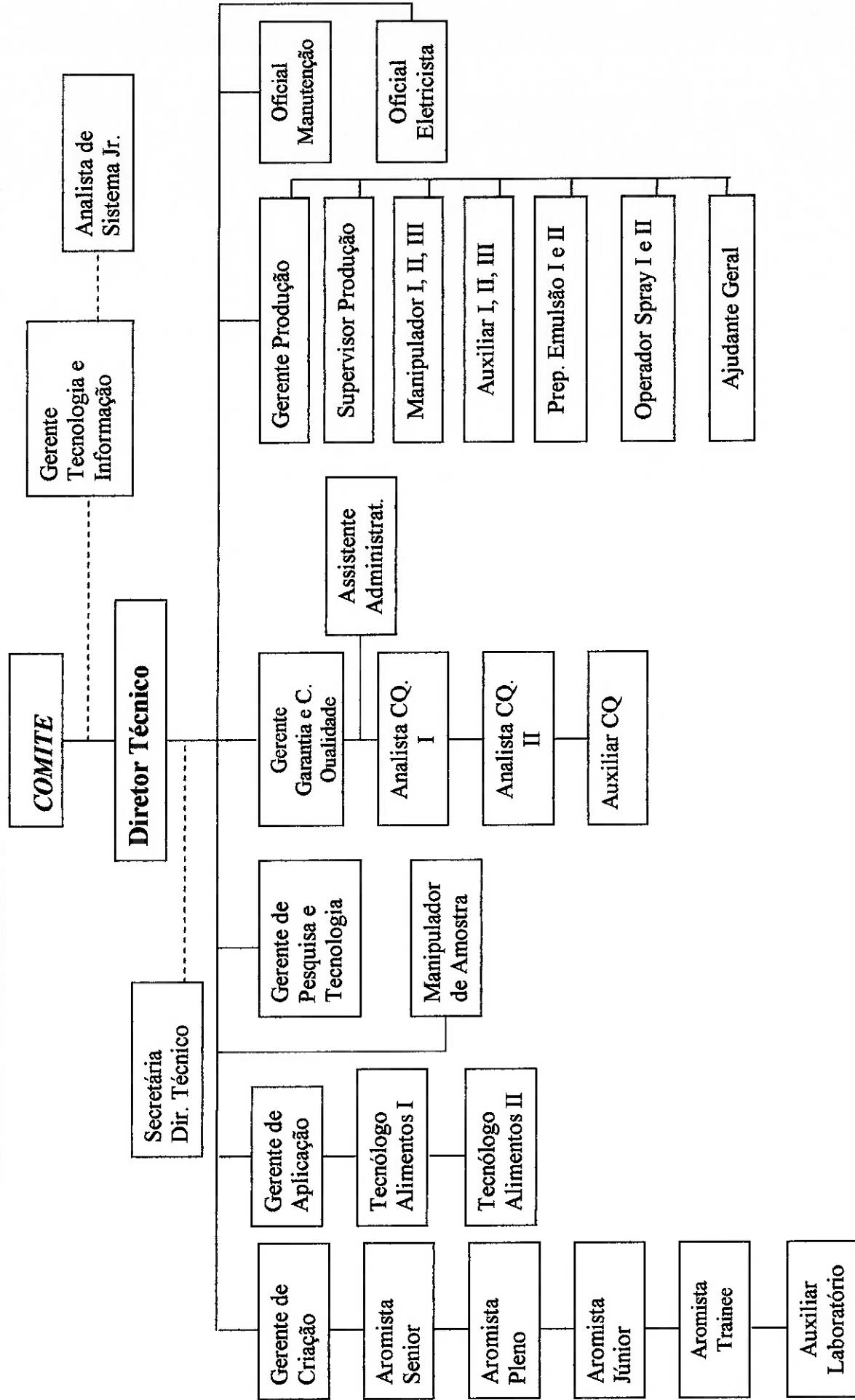
VITTAFLAVOR
IO.028/01 Anexo: 01

ANEXO B – Organograma da Vittaflavor – Departamento Técnico

ORGANOGRAMA TÉCNICO

Revisão: 03

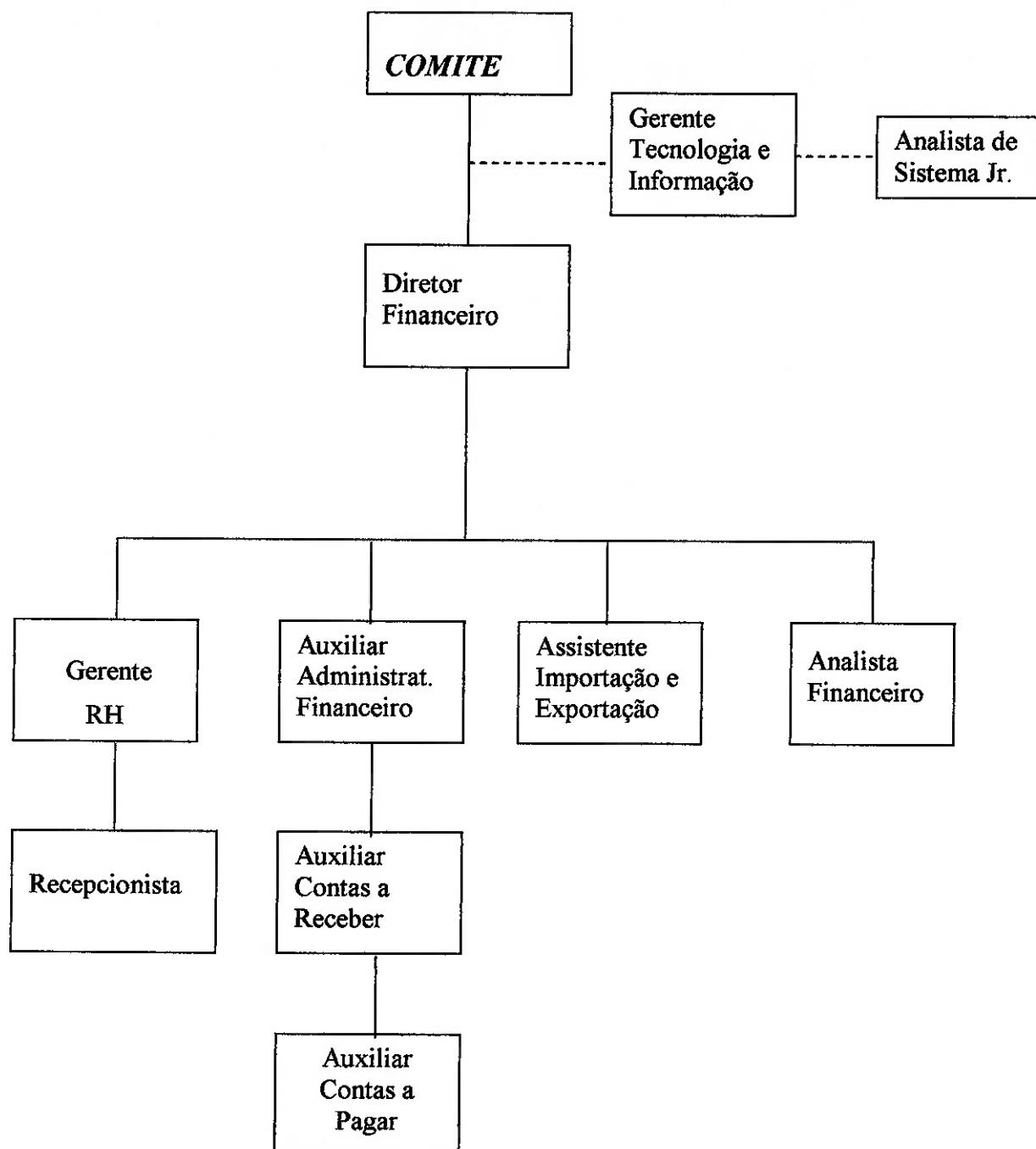
Página: 1/1



ANEXO C – Organograma da Vittaflavor – Departamento Financeiro

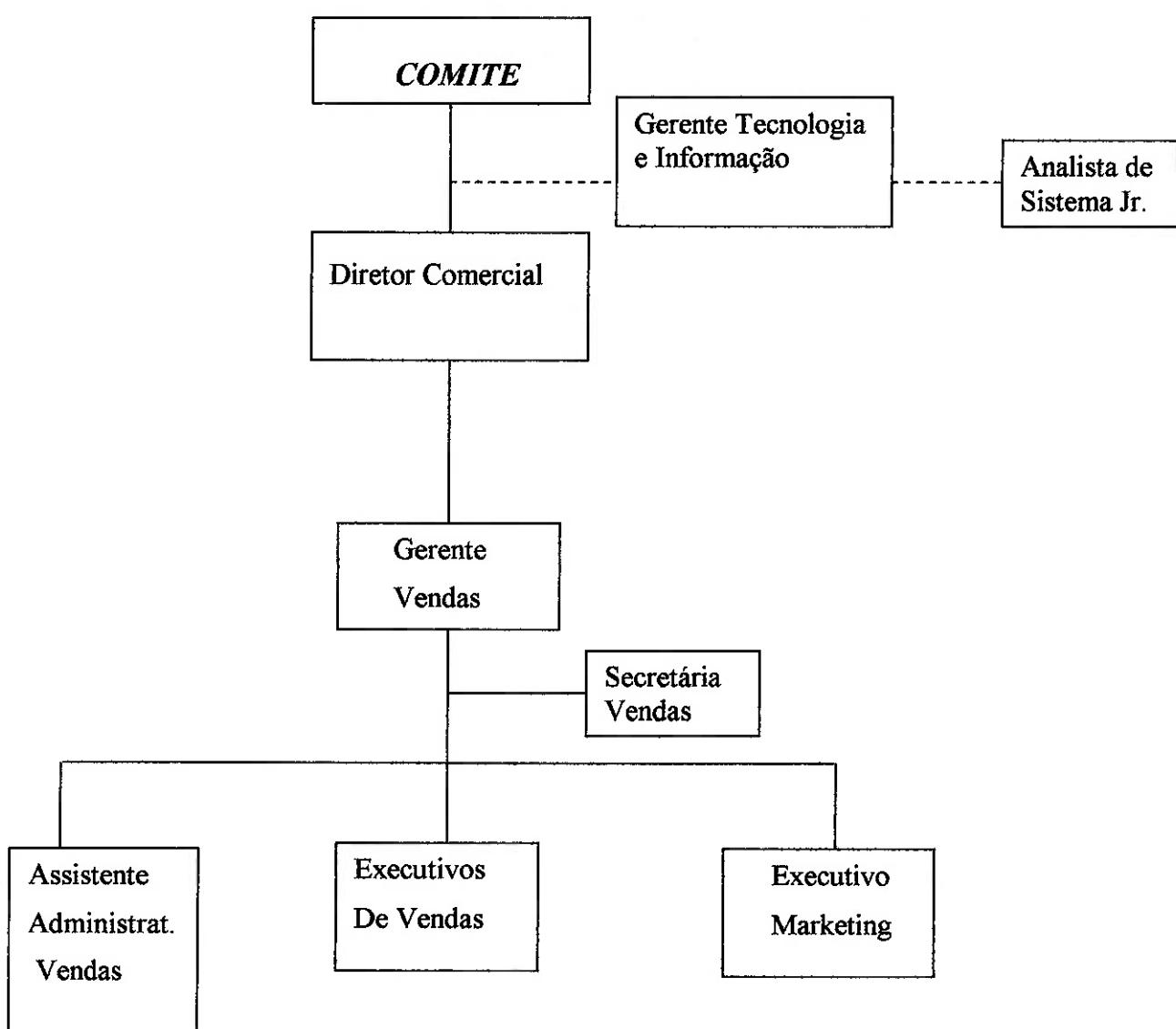
VITTAFLAVOR IO 026/01	ORGANOGRAMA FINANCEIRO	Revisão: 02 Página: 1/1
---------------------------------	---	--

Data elaboração: 10.04.01	Data revisão: 19.08.04	Elaborado / Aprovado por: AM
-------------------------------------	----------------------------------	--



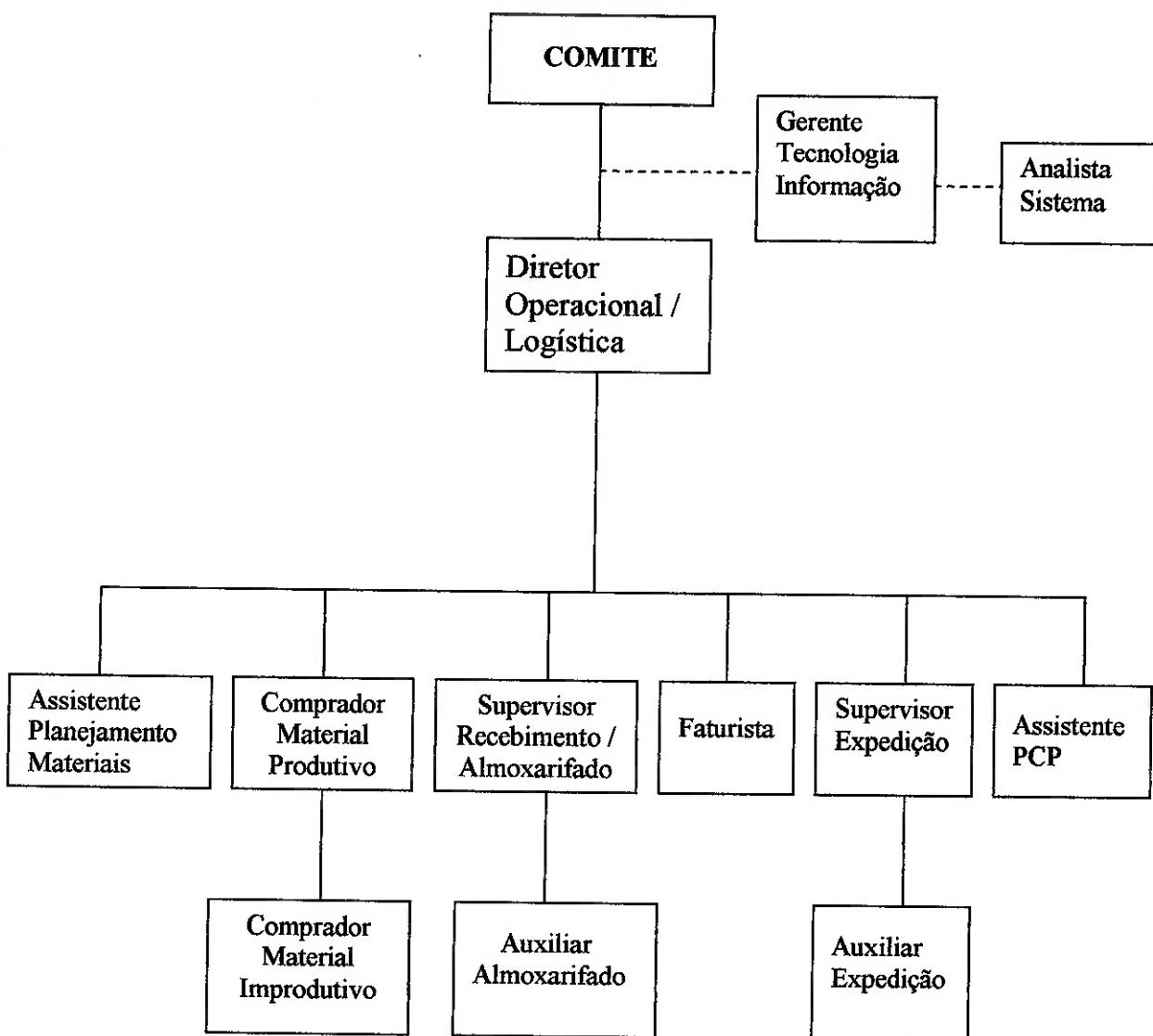
ANEXO D – Organograma da Vittaflavor – Departamento Comercial

VITTAFLAVOR IO 032/02	ORGANOGRAMA COMERCIAL	Revisão: 02 Página: 1/1
Data elaboração: 06.07.01	Data revisão: 19.08.04	Elaborado / Aprovado por: AMM



ANEXO E – Organograma da Vittaflavor – Departamento Operacional/ Logística

VITTAFLAVOR IO 027/01	ORGANOGRAMA OPERACIONAL / LOGÍSTICA	Revisão: 03 Página: 1/1
Data elaboração: 10.04.01	Data revisão: 19.08.04	Elaborado / Aprovado por: PRR



ANEXO F – Autorização para uso de pesquisa - DRH

**COORDENADORIA DE ADMINISTRAÇÃO GERAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**AUTORIZAÇÃO PARA USO DE PESQUISA PARA ELABORAÇÃO DE
MONOGRAFIA**

Autorizo a utilização da “pesquisa de motivação” elaborado no âmbito do Deptº Recursos Humanos – DRH da Reitoria da USP, para uso em cursos e programas de treinamento, podendo o mesmo ser usado em publicações acadêmicas.

São Paulo, 22 de novembro de 2005.

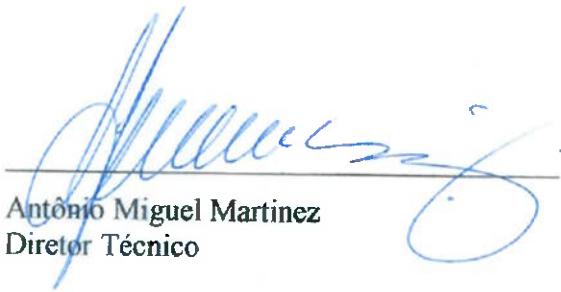

Prof. Dr. Adnei Melges de Andrade
Diretor de Recursos Humanos

ANEXO G - Autorização para uso de pesquisa – Vittaflavor**AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DO CASO**

Antonio Miguel Martinez, Diretor Técnico, da empresa Vittaflavor Indústria e Comércio de Aromas Ltda, autoriza a liberação do caso intitulado “Fatores de motivação e de satisfação no ambiente de trabalho: estudo de casos em uma organização pública e em uma organização privada”, para uso em cursos e programa de treinamento.

O caso poderá / não poderá ser usado em publicações.

Barueri, 15 de novembro de 2005.


Antônio Miguel Martinez
Diretor Técnico