

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

HUGO DAVID DE SÁ ALENCAR

**A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA
GERENCIAL DE MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO**

RUBIATABA - GO
2007

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

HUGO DAVID DE SÁ ALENCAR

**A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA
GERENCIAL DE MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração de Empresas.
Orientação: Marco Antonio Carvalho

RUBIATABA – GO
2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Alencar, Hugo David de

A motivação como ferramenta gerencial de mudança: um estudo de caso /

Hugo David de Alencar – Rubiataba - GO: FACER, 2007.

68f.

Orientador: Marco Antonio de Carvalho (Mestre)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas)

Bibliografia.

1. Motivação 2. Mudança organizacional 3. Liderança 4. Relações humanas 5. Recursos humanos I. Alencar, Hugo David de. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658.3

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

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

HUGO DAVID DE SÁ ALENCAR

**A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA
GERENCIAL DE MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO**

Orientador: _____
PROF. M.Sc. MARCO ANTÔNIO DE CARVALHO

2º Examinador _____
PROF. ENOC BARROS DA SILVA
Especialista em Recursos Humanos

3º Examinador _____
PROF. M.Sc. SERIGNE ABABACAR CISSE BA
Mestre em Administração

RUBIATABA – GO
2007

Gostaria de agradecer aos meus pais Laide José Leal de Alencar e Mirabô de Sá Alencar por estarem sempre presentes nos desafios da minha vida dando amor e carinho. Ao professor Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso por todo apoio, força, atenção e dedicação dispensada para realização deste trabalho. E agradeço a minha amada Elisangela de Souza, pelo companheirismo, incentivo, paciência, carinho, atenção e muito amor. Você esteve presente nos momentos mais difíceis e sua presença é fundamental pra prosseguir na caminhada.

Dedico a Deus, por sempre iluminar o meu caminho me dando suporte nos mais diversos eventos da minha vida ora nervosos, felizes, com realizações ora perdas. Ele têm grande participação neste trabalho e têm me mostrado a cada dia que sem Ele não somos nada.

Epígrafe

***"É a partir do trabalho, em sua
cotidianidade, que o homem
torna-se ser social,
distinguindo-se de todas as
formas não humanas."***

Ricardo Antunes

RESUMO

Numa sociedade, onde as organizações estão passando por grandes transformações, as questões de motivar as pessoas está em alta, ou seja, motivar é ter motivos. Ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para quem quer vencer para querer aprender, para se dedicar àquilo que faz, em busca de resultados. As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e mudanças constantes, surgindo à necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia e sobreviver no mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

É hoje aceito que a corporação é mais que uma entidade jurídica empenhada na produção de bens e serviços com a finalidade de lucro. Uma corporação é a síntese de princípios e crenças dos homens e mulheres que lhe dão substância. Mais particularmente, é a expressão daqueles que a lideram em seu desenvolvimento e na construção de seus negócios.

Ciente deste contexto, o presente trabalho, apresenta um estudo de caso sobre a motivação como um fator para o melhoramento do desempenho dos funcionários.

Palavras- chave: Gestão; Liderança; Motivação; Recompensa; Estímulo; Organização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVOS	13
2.1 Objetivo Geral	13
2.2 Objetivos Específicos	13
3. QUADRO TEÓRICO	14
3.1 Motivação no Trabalho	14
3.2 Forças Motivacionais	16
3.2.1 Motivação para a realização.....	16
3.2.2 Motivação por afiliação.....	16
3.2.3 Motivação para a competência.....	17
3.2.4 Motivação para o poder.....	17
3.3 A Importância de se Motivar Funcionários	18
4 TIPOS DE NECESSIDADES	19
4.1 A Hierarquia de Necessidades de Maslow	19
4.2 Os Fatores de Frederic Herzberg	21
4.2.1 Fatores intrínsecos	23
4.2.2 Fatores extrínsecos	23
4.3 Douglas Mcgregor	24
4.4 David McClelland	24
4.5 Modelo Erc de Aldefer	25
5 MOTIVAÇÃO E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	27
5.1 Problemas que Levam a Falta de Motivação	35
5.2 O que não Estimula as Pessoas (Transmitem Sapp – De Sombra, Abatimento, Pessimismo E Prostração)	37
5.3 O que fazer para Motivar	38
5.4 O que Estimula as Pessoas (Transmitem Zapp - Zênite, Ânimo, Persistência, e Poder)	40
6 A TAREFA DO ADMINISTRADOR	41
7 METODOLOGIA	44

8 RESULTADOS	47
9 CONCLUSÃO / SUGESTÕES	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICE.....	
DADOS DO ALUNO	

I INTRODUÇÃO

As profundas mudanças na área da Comunicação que transformaram a sociedade, desde o final do século passado e que parecem intensificadas neste novo milênio, encontram diferentes explicações, entre as quais pode-se destacar: formação de blocos econômicos, megafusões, *joint venture* e, ainda que não tão novo, o impacto das tecnologias de informação, assim como a formação de consórcios e redes, objetivando o compartilhamento de recursos e racionalização de esforços.

A globalização, além de garantir a integração econômica e cultural de empresas nacionais e internacionais, está relacionada ao desenvolvimento e expansão de redes e sistemas de informação, que buscam integrar segmentos com objetivos semelhantes, reduzindo o problema da dispersão informacional. Soma-se tudo isso e o que se tem é uma progressão exponencial da competitividade entre as organizações. Esses fatores acabam gerando profundas modificações nas organizações, em termos de estratégias empresariais voltadas para a administração de pessoal. Vale lembrar que, apesar da importância da tecnologia nessas mudanças, o instrumento chave em todo esse processo é o elemento humano.

O segredo para se atingir níveis máximos de avanços em todas as esferas é o casamento da tecnologia com os recursos humanos. Nunca foi tão importante investir em relacionamento interpessoal, interesse pelo trabalho, engajamento no processo produtivo. A interação homem-máquina permeia as relações humanas atuais, porém, é necessário investir mais nas relações das pessoas, pois negligenciar este aspecto pode trazer sérios prejuízos para a evolução do homem.

Sendo assim, é impossível alterar-se estruturas e processos se o elemento humano não tem dentro de si vontade para tanto. É a motivação do indivíduo que provoca as mudanças.

Ver sentido no trabalho, gostar do que faz envolver-se profundamente com as atividades e acreditar que seu trabalho pode fazer diferença aparecem como as grandes molas propulsoras das mais profundas transformações nas organizações.

Vernon (1973, p. 11), argumenta que a “motivação é encarada como uma espécie de força interna, que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes”. Têm-se motivos para a conformação, adesão a grupos e até mesmo para provocação das grandes mudanças. Os fatores motivacionais, capazes da operação de grandes transformações, são dimensões passíveis de medições e devem ser analisadas quando se quer entender o comportamento transformador e propuser estratégias inovadoras. A motivação é uma força que se encontra no interior do ser humano. Não se pode motivar outra pessoa, mas sim estimulá-la de forma a encontrar a força motivacional. Como explica Broxado (2001, p.3)

“A motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa.” “A motivação no trabalho é um fenômeno complexo, determinado por vários fatores que se evidenciam em diferentes situações e em diferentes contextos” (CARLOTTO, 1999, p. 77).

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Pretende – se investigar as causas da desmotivação dos funcionários, buscando assim aprimorar a prestação de serviços a partir de estímulos motivacionais.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os problemas relacionados à motivação dos funcionários;
- Levantar o perfil das necessidades dos funcionários;
- Diagnosticar estímulos aos funcionários.

3 QUADRO TEÓRICO

3.1 Motivação no Trabalho

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

Segundo Aquino (1970), é a gasolina interior para enfrentarmos os desafios da função e da organização.

"É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados". (AQUINO, 1970, p. 239)

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo. Eles atestam o desejo da convivência por parte dos operários de participara de grupos informais, agradável e propícios à resolução de seus problemas.

Segundo MAXIMIANO (1995, p. 318):

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços.

As conclusões de Mayo retratam bem o trabalhador brasileiro, pois estes são sensíveis e emotivos, já que valorizam a convivência entre os colegas.

De suas experiências, chegou-se a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. (AQUINO, 1970, p. 239)

A partir de Mayo, outras pesquisas foram realizadas com o objetivo de analisar os efeitos de supervisão na conduta dos colaboradores, pois a maneira e o estilo de um líder conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos colaboradores e na busca de resultados.

Os colaboradores brasileiros carecem de participação, por razões psicológicas e históricas, pois há muito tempo vêm se submetendo a um regime autocrático e centralizador de trabalho.

Atualmente, apesar de estar ainda caminhando para valorizar o ser humano, verificamos a preocupação de algumas empresas com o relacionamento entre o operário e o supervisor.

Um dos estilos de maior efeito na motivação e na produtividade no trabalho é o participativo, isto é, possibilidade do empregado de colaborar, de participar, de se sentir *alguém* dentro da engrenagem organizacional e não uma simples peça do sistema.

A motivação no trabalho não implica apenas a influência do ambiente organizacional, o ambiente externo. Os fatores individuais e de personalidade também são importantes.

É fundamental também o conhecimento do perfil do trabalhador e das situações concretas de vida, sob as quais vive. Por isto é necessário a realização de uma pesquisa motivacional, para que os estímulos não sejam concedidos a partir de pressupostos tradicionais.

3.2 Forças Motivacionais

O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive de maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação.

3.2.1 Motivação para a realização

É um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independente que possam acompanhá-las.

Rod Auerbach, treinador, gerente-geral e presidente do time de basquete muitas vezes campeão mundial "Boston" tinha uma única resposta simples quando lhe perguntavam como motivava seus jogadores. Recorria ao orgulho pela excelência, ao orgulho de fazer parte do maior time do mundo, era desafio de procurar e a alegria de usar o anel de campeão como símbolo da realização coletiva do grupo. (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 48).

3.2.2 Motivação por afiliação

É um impulso para relacionar-se eficazmente com as pessoas.

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos.

3.2.3 Motivação para a competência

É o impulso para realizarem o trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problema e esforça-se em ser inovadores. O mais importante é tirar proveito das próprias experiências.

Por exemplo, uma estilista que se sente bem consigo mesma quando recebe o reconhecimento dos outros ao criar um excelente desenho. Entretanto, deixa seu supervisor furioso quando não atende seus prazos e antagoniza-se com seus colegas de trabalho, uma vez que não consegue interagir com eles.

De modo bastante claro, sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

3.2.4 Motivação para o poder

É o impulso para influenciar pessoa e situações. Por sua vez, querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo.

As pessoas se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal.

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho. Podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

3.3 A Importância de se motivar funcionários

Os funcionários motivados gostam do trabalho, esforçam pela qualidade, produzem muito e aproveitam profissionalmente a experiência.

A motivação de funcionários requer um amplo estudo sobre a vida de cada pessoa, não só na empresa, mas também fora dela, pois o funcionário é essencial para o desenvolvimento da empresa. A motivação é uma tarefa complexa e difícil, por isso não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais.

Está crescendo a necessidade das empresas de contratarem profissionais de recursos humanos. No mundo de hoje com tantos problemas e dificuldades, as pessoas estão cada vez mais desmotivadas com o pensamento, a baixo-estima, precisando assim da ajuda de um profissional, para melhorar a qualidade de vida, trabalhando com amor, gostando do que está fazendo, sentindo orgulho da empresa.

As pessoas que se sentem satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas (MAXIMINIANO, 1993). Envolvem – se mais na solução de problemas, aproveitamento oportunidades e enfrentando desafios, e possui maior facilidade de trabalhar em equipe. Sentem – se seguras para doar seus sentimentos e recebem com mais naturalidade os sentimentos dos que as cercam. Todas as características são conseqüência da capacidade da própria pessoa em aumentar, valorizar e manter sua auto – estima.

Quanto mais o colaborador se sente motivado maior é a produtividade, e quanto maior a complexidade da atividade realizada, mais cresce a diferença.

O problema da falta de motivação dos funcionários requer um amplo conhecimento de cada uma das pessoas, pois cada um tem suas necessidades e seus desejos diferentes do outro. Tudo depende da sua carência naquele momento. Portanto, o importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, em dado momento, é descobrir quais necessidades estão em jogo. A falta de motivação reflete dentro da empresa e fora dela, pois os

funcionários se desentendem, ficam ansiosos, nervosos, os clientes reclamam do mau atendimento e o ambiente de trabalho torna – se indesejável para os funcionários e para os clientes.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao individuo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial. É a gasolina interior para que se enfrente os desafios da função e da organização.

4 TIPOS DE NECESSIDADES

Existem várias formas de classificar as necessidades humanas:

Necessidade básica ou primária - incluem alimento, água, sexo, repouso, ar, e uma temperatura agradável. Nascer dos requisitos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana. Variam de intensidade de pessoa para pessoa.

Necessidades sociais/psicológicas ou secundárias - representam à necessidade da mente e do espírito em lugar das necessidades físicas orgânicas. Desenvolvem - se na medida em que as pessoas amadurecem. Por exemplo: rivalidade, auto-estima, sendo de dever, auto - confiança, dar, fazer parte do grupo e aquelas que complicam os esforços da administração em favor da motivação.

4.1 A Hierarquia de necessidades de Maslow

Segundo Maslow (1954), as necessidades humanas se dividem em cinco níveis.

- Necessidades Fisiológicas: aparecem na base da pirâmide e são básicas para a sobrevivência (alimento, repouso, reprodução). As empresas procuram satisfazer essa necessidade oferecendo: refeições, horários adequados, intervalos de descanso, transporte, etc.
- Necessidades de Segurança: constituem o segundo nível da pirâmide. Trata - se da auto - preservação, ou seja, de evitar o perigo físico, evitar a privação das necessidades fisiológicas, buscar a estabilidade. Algumas empresas oferecem seguro de vida e de acidentes, planos de saúde, curso de preparação para a aposentadoria etc, visando minimizar a insegurança de seus empregados.

- **Necessidades Sociais:** as pessoas sentem necessidades de serem aceitas e de pertencerem a grupos estabelecendo assim relações de amizade, afeto e amor. Quando não satisfeitas, tornam – se hostis, solitárias e deprimidas. O papel da empresa é de despertar no colaborador a importância do trabalho em equipe e aprimorar as relações humanas.
- **Necessidades de Estima:** nesta fase as pessoas passam a sentir necessidade de estima, ou seja, tanto de auto – estima quanto de reconhecimento por parte dos outros. Querem prestígio, status e consideração. À empresa cabe reconhecer os esforços do trabalhador através de elogios, promoções, premiação (não necessariamente com dinheiro) etc.
- **Necessidade de Auto – Realização:** aqui começa a predominar a necessidade de realizar aquilo de que se é capaz e que realmente se gosta de fazer. São as necessidades mais elevadas e estão no alto da pirâmide de Maslow. As empresas podem atender a satisfação desta necessidade possibilitando ao trabalhador o uso de sua criatividade, da liberdade de expressão, de trabalhar naquilo que gosta etc.

Segundo a teoria de Maslow:

- A motivação é interna e não externa.
- As necessidades são hierárquicas (seguem uma ordem de prioridade).
- Uma necessidade uma vez satisfeita, não é mais um motivador.

Necessidades de auto - realização

Exemplos da necessidade: atingir nosso próprio potencial. O que o empregador pode fazer: tarefas desafiantes/ trabalhos criativos.

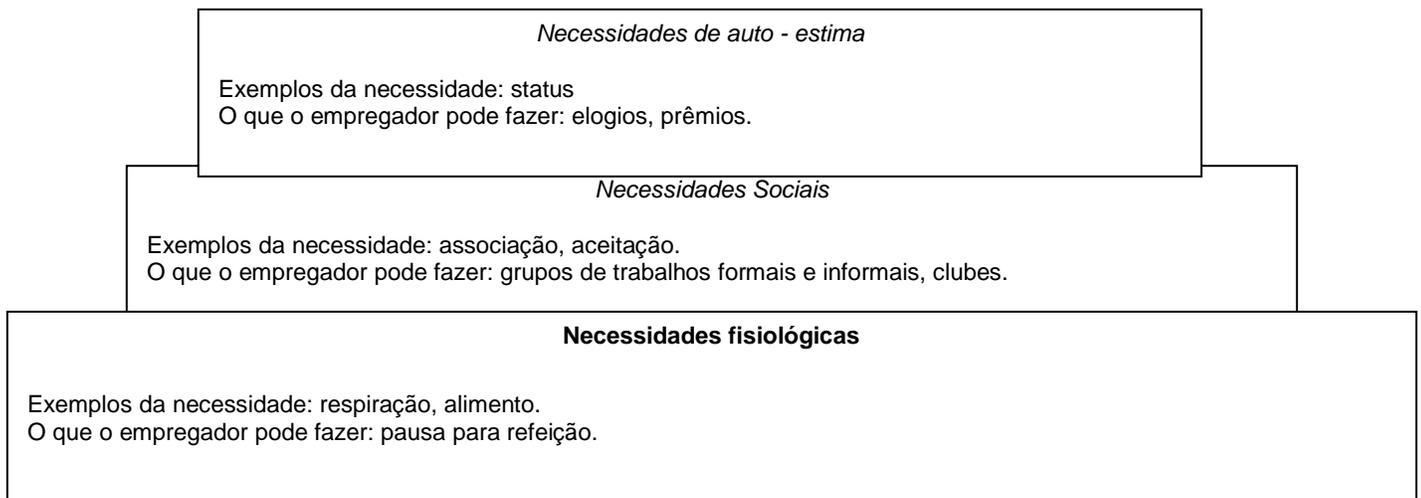


Figura1

Fonte: Megginson et all (1998, p. 351): Hierarquia das necessidades de Maslow, em teoria, e aplicada à motivação na administração.

As necessidades de nível mais alto, em particular, nunca estarão completamente satisfeitas, porque as pessoas estão querendo sempre mais.

4.2 Os Fatores de Frederic Herzberg

De acordo com Herzberg (apud BERGAMINI; CODA, 1997), há dois fatores diferentes que influenciam a motivação. O modelo de Herzberg se divide em dois fatores: de manutenção e o motivacional.

Os fatores de manutenção estão relacionados ao contexto do trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o funcionário. Ele mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que fazem para si mesmo.

Esses fatores poderosos em criar insatisfação são também chamados de fatores higiênicos, porque são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os empregados.

Os fatores motivacionais, de satisfação, estão relacionados ao trabalho em si, realização, responsabilidade, crescimento, reconhecimento.

Este modelo reduz, de forma aguda o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção.

O modelo favorece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de manutenção que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

Ele desfez a visão tradicional, afirmando que certos fatores de trabalho tem o poder principal de insatisfazer os empregados somente um sentimento neutro. Estes fatores não podem ser considerados como fortemente motivadores.

Para Herzberg (apud BERGAMINI; CODA, 1997), políticas de benefícios e de pessoal são fatores de manutenção.

Os fatores motivacionais tais como, a realização e a responsabilidade estão diretamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e o crescimento estão por ele assegurado.

Os fatores motivacionais estão centrados em sua maior parte no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto do trabalho, porque estão ligados com ambiente que envolve o trabalho.

Os administradores deveriam reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que, nenhum fator é totalmente unidimensional em sua influência para um grupo específico de empregador.

Conseqüentemente um gerente deve ainda avaliar particularmente cada resposta do empregado aos diferentes fatores envolvidos.

A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é bastante significativa. Ela mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, eles se acham fortemente motivados. (DAVIS; NEWSTRON, 1992, p. 54).

4.2.1 Fatores intrínsecos

São as recompensas internas que sente a pessoa quando ela desenvolve um trabalho. Assim existe uma ligação entre o trabalho e as recompensas.

4.2.2 Fatores extrínsecos

São recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito. Exemplo: planos de aposentadoria, assistência médica, férias.

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que tem potencial de aumentar o esforço do empregado.

4.3 Douglas McGregor

Foi um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas. Douglas McGregor nasceu em Detroit e licenciou – se no City College. Doutorou -

se em Harvard, onde lecionou Psicologia Social, e foi professor de Psicologia no MIT. Em 1948 era presidente do Antioch College, em Yellow Springs, e em 1962 lecionava a disciplina de Gestão Industrial na Sloan Fellows.

McGregor é mais conhecido pelas teorias de motivação X e Y, segundo Kwasnicka (1995), a primeira assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A segunda baseia – se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam de trabalhar. Um argumento contra as teorias X e Y é o fato de elas serem mutuamente exclusivas. Para contrapô-lo, antes da sua morte, McGregor estava a desenvolver a teoria Z, que sintetizava as teorias X e Y nos seguintes princípios: emprego para a vida, preocupação com os empregados, controle informal, decisões tomadas por consenso, boa transmissão de informações do topo para os níveis mais baixos da hierarquia, entre outros.

4.4 David McClelland

Através da Teoria da Motivação pelo Êxito e/ ou Medo, destaca três motivos (necessidades) que orientam a dinâmica do comportamento humano, como está demonstrado na tabela a seguir.

Tabela 1:

Necessidade	Meio de Satisfação
Realização	- competir como forma de auto-avaliação
Afiliação	- relacionar-se cordial e afetuosamente
Poder	- exercer influência

Fonte: Chiavenato, 2000

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca à inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando – se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa. (KIL, 1999)

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

McClelland obteve, no entanto, reconhecimento, à medida que suas idéias têm auxiliado largamente para a definição de Clima Organizacional (Escala para Avaliação do Clima Organizacional), como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para o alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

4.5 Modelo Erc de Aldefer

É baseado em modelos anteriores de necessidades, (principalmente de Maslow) e procurando superar as falhas destes modelos, Aldefer (1984), propôs uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta três níveis: existência, fisiológicos e de segurança.

Finalmente, uma vez que os dois primeiros níveis são um tanto limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades de crescimento são, não somente ilimitadas, mas também, na realidade, despertadas um pouco mais cada vez que algum grau de satisfação for atingido.

Necessidades de existência: fatores fisiológicos e de segurança, salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo, planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade.

Necessidade de relacionamento — Envolvem ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais do empregado no trabalho.

Necessidades de crescimento — Envolvem tanto o desejo de auto-estima, como de auto-realização.

O modelo de ERC não assume com rigor uma progressão de nível para nível. Pelo contrário, aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Sugere também que uma pessoa insatisfeita em qualquer nível um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo.

Enquanto Maslow e Aldefer centram-se nas necessidades internas do empregado, Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para que a satisfação de necessidades aconteça.

Maslow e Herzbeg sugerem que nas sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades de ordem mais baixa, estando então motivados, principalmente por necessidades mais altas ou reais fatores de motivação. Aldefer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades do relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

Enfim, os quatro modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, será necessário descobrir qual a verdadeira necessidade particular de cada empregado naquele momento.

5 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Bergamini (1997, p. 19):

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram há existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso no próximo século. E, como a transformação das pessoas dá-se através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas.

Os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação de pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao "Know-how" da empresa de maneira permanente.

Praticamente todos nós fomos aos poucos aprendendo e incorporando princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos atrás, as pessoas passariam a sua vida profissional aprendendo e utilizando um único conjunto de conhecimentos e técnicas e as novas técnicas seriam ensinadas para a geração seguinte. Atualmente o conjunto de técnicas e conceitos muda várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional.

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos de maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das pessoas que tripularão as empresas do futuro inclui:

- como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de pessoas;

- como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;
- como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

Estamos assistindo a uma montagem de uma democracia de mérito, observando as empresas que baseiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

No decorrer da existência humana, a visão de trabalho foi se alterando, delineando o perfil desejado para atender a sociedade. É preciso entender a visão histórica do *que* é trabalho, para *quê* se trabalha e *por que* se trabalha a fim de fazer uma análise do Comportamento Humano nas Organizações. É preciso ter uma visão macro, para se evitar algum viés que venha a distorcer esta análise. Portanto entender o Comportamento Humano nas Organizações parte do entendimento do que é o trabalho.

Conclui-se, através da visão de teóricos que trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, *que sofre influência oriundas de distintas fontes*, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, portanto os conhecimentos oriundos da Sociologia são fundamentais para explicar esses grupamentos que se constituem em microssociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores, implicando em mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem.

O trabalho além do aspecto individual de auto-realização é também fundamental para que se efetive os processos de estratificação e mobilidade social. Portanto vê-lo somente no aspecto trabalhador / trabalho é enveredar-se em uma visão simplista e ingênua. Assim como vê-lo somente do lado Psicológico também o é. Ver este aspecto é saber que o trabalho pode provocar diferentes

graus de motivação no homem, desde ótimo a péssimo. Estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado.

A relação do homem com o trabalho pode ser de coação (manipulação) ou de comprometimento dependendo de como se trabalha suas necessidades básicas.

Portanto a relação do homem com o trabalho é permeada por fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador. Esta relação caracteriza e dinamiza o trabalho humano.

Segundo Bergamini (1997, p. 23):

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Tendo em vista que é nas organizações que as pessoas passam maior parte de seu tempo, é óbvio concluir que trabalhar não pode ser um ato mecânico.

Quem perde com isso? A organização, enquanto empregados, porque deixa de ter uma produtividade maior e o empregado porque fica "doente" por ter sua auto-realização desrespeitada e mutilada.

Portanto o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos. É preciso que este seja sadio. Para tal faz-se necessário, administração centrada no indivíduo. O que não é tão fácil de ser vivenciado, pois interfere na relação de dominador e dominado tão comodamente assumida por nós. Tornar o indivíduo "maduro" requer quebrar paradigmas internos e externos.

O Comportamento Humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e

normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito (cartesiano) que valoriza partes em detrimento do todo. É preciso aprender a visão sistêmica.

O indivíduo entra na empresa e através das "trocas" sociais vai incorporando valores do *grupo* e das *organizações*.

As relações estabelecidas no ambiente de trabalho nos leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. As experiências fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertence, fornecem dados comportamentais para a ação do indivíduo.

Portanto a ação do homem é o resultado de suas vivências sociais, desde o nascimento que irão interferir na formação de seu caráter, bem como de sua personalidade.

As pessoas são fundamentalmente diferentes. Uma proposta empresarial que se situa na visão do homem, tem notória probabilidade de eliminar conflitos/competição. Tendo em vista que irá criar valores como cooperação, comprometimento, alavancagem.

Para isto, é preciso que se atente para o resultado do trabalho na vida do indivíduo. Se este gerar insatisfação, surgem os conflitos. A consequência disto é o stress individual e organizacional.

Esta insatisfação é reduzida a índices baixos, quando o enfoque organizacional é para o indivíduo. A qualidade de vida passa a ser uma das principais metas para que se atinja a missão da empresa. É preciso rever a relação de poder/autoridade.

Por quê? Porque o poder mal utilizado leva a falta de participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho. O homem age como máquina, sem criatividade.

A forma de expressão do poder não é o único vilão, que gera insatisfação, é preciso rever a satisfação do cargo, e a valorização do trabalho.

Para que o Homem possa participar com seu trabalho no desenvolvimento organizacional, é preciso que acreditemos que o homem não é a soma do que ele tem, mas a totalidade do que ainda não tem do que poderia ter.

Portanto o trabalho deve proporcionar o desenvolvimento abrangente do ser humano, além do aspecto profissional deve vê-lo numa perspectiva integrada, se assim ocorrer o clima organizacional será sadio, porque os envolvidos são sadios, isto é, a motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida. Esta visão só será completa, se além do social, considerarmos o homem como ser político.

No convívio social o homem traz sua individualidade, suas experiências pessoais. É o fator político que irá mobilizar o individual para o grupal, oportunizando o exercício da cidadania, onde os trabalhadores exerçam seus direitos e responsabilizam-se por seus deveres e atos.

Ao se pensar em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquela onde cada empregado trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois ele é consultado nas decisões, tem autonomia e a gestão é participativa. Nesta organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos, portanto ao surgirem problemas as causas são logo reconhecidas e atacadas. Podemos dizer que nesta organização com este tipo de cultura, o clima que surge desta sinergia de pessoas felizes torna esta organização diferente das demais. Concluindo as relações sociais e administrativas que ocorrem nas organizações e a forma como estas relações ocorrem determina a cultura e o clima da organização nos permitindo

fazer um diagnóstico de como os indivíduos, os grupos e as organizações se situam.

É fundamental estarmos atentos na forma como o empregado se sente no ambiente do trabalho. Suas atitudes e como consequência a forma de agir serão fruto de sua motivação, de seu interesse. Portanto é preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos.

Pelo fato do homem ser um Ser Social, suas atitudes são fruto de suas relações psicossociais. Ao interagir vai construindo valores, crenças, sentimentos, pensamentos cognições e tendências à reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga estas vivências. Toda ação humana provém de sua atitude diante do fato em questão.

A atitude influencia na resposta, bem como na seleção (motivação) de fatos que merecem consideração para que se tenha consistência interna, isto é, ser coerente com a grade de valores, crenças.

Segundo Bergamini (1997, p. 23):

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. (...) A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

O homem como ser social, ser de relações sociais, está em permanente movimento. Está sempre se transformando apesar de aparentemente se manter igual. O mundo interno se alimenta de conteúdos do mundo externo como as relações com ele. Para entendermos esse homem, não podemos nos limitar a falar de papéis sociais, atitudes, percepção. É preciso considerar novos conceitos como: atividade (forma de apropriação do mundo), consciência (forma como se relaciona com o mundo objetivo) e identidade.

A condição estática dos conceitos pode atrapalhar a clareza da visão do que é o comportamento humano. O comportamento não é sinônimo de atitude esta é a tendência à reação.

Na relação de trabalho, é preciso proximidade das chefias com os funcionários, pois só observar a execução da tarefa, não garante conhecermos a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado.

O homem pode executar um trabalho bem, motivado pela necessidade de segurança, isto não pode nos levar a concluir que ele tenha um significado positivo do trabalho. A observação de comportamento é factível de falhas graves. E preciso conhecer as atitudes frente ao trabalho para que se possa agir acertadamente. O homem no trabalho está exposto a várias situações que podem gerar dissonância cognitiva e que por não se resolverem retardam o *Desenvolvimento Organizacional* uma vez que os conflitos subjacentes interferem na qualidade de vida dos trabalhadores. A falta desta clareza nos leva a lembrar que os indivíduos no trabalho podem cumprir papéis profissionais totalmente desvinculados de suas atitudes.

Para se aumentar a produtividade é preciso rever esta questão. Como o empregado percebe o seu trabalho? É compatível com a visão do seu grupo de trabalho? Qual o seu papel profissional? Que característica deve ter para ocupar o cargo? Se estas informações e outras não estiverem claras o empregado terá uma atitude apática em relação ao trabalho. Ao proceder corretamente os "chefes" reconhecem a diversidade humana, mas padronizam os papéis. Os fatores sociais, bem como os psicológicos podem dificultar o trabalho. Mas, o homem aos poucos vai se adaptando ou desadaptando graças nos "*feedbacks*" sobre seu comportamento.

Portanto a forma como os executivos encaram os seres humanos é fundamentalmente para a qualidade e a produtividade.

5.1 Problemas que levam a falta de Motivação

Quando se vê casos de projetos mal defendidos, ausência de qualquer política de apoio aos que possam perder o emprego, demissões desastradas, sentimento generalizado de injustiça, etc., essa preocupação só pode aumentar.

A falta de motivação em decorrência de mudanças na empresa, se deve ao fato dos administradores das empresas, não apresentarem o porquê do projeto, o que significará a mudança para cada indivíduo. A falta de honestidade e franqueza faz com que as pessoas não se ajudem e nem se mobilizem para a mudança, não se envolvendo com o projeto.

É difícil fazer mudança radical sem dor para um determinado número de pessoas.

De maneira concreta, qual o impacto que as mudanças tem gerado sobre os profissionais e, conseqüentemente, sobre as suas ações e decisões nas empresas?

Porque os profissionais tem sido tão exigidos nos últimos anos?

Porque suas ações atuais não dão o mesmo resultado que no passado?

Quando se diz que a empresa tem que ter flexibilidade para mudar, numa primeira instância, estamos falando que o profissional da empresa terá que ter essa flexibilidade - neste momento, não basta somente o conhecimento técnico.

Será fundamental a competência emocional tão em discussão no presente.

- Sua auto-imagem;
- Automotivação;
- Pontos fortes e fracos e quais ações deverá ser empreender para superar dificuldades;

- Qual o seu comportamento sobre pressão;
- Que tipo de pressão poderá complementá-lo na organização;
- Que tipo de ambiente é mais adequado para ele;
- Quais são suas tendências pessoais para com o trabalho;
- Problemas, frustrações, stress.

Definidas as exigências comportamentais do cargo e identificadas as características comportamentais do profissional, será possível então compará-las e avaliar quais pontos precisam ser desenvolvidos ou redimensionados para que seja melhorada a performance no atual contexto de mudanças.

A estruturação do processo de mudança deve partir de uma pesquisa de satisfação entre os clientes, acionistas, fornecedores e principalmente, os colaboradores. A idéia é mudar os processos, ouvindo a opinião das partes interessadas para em seguida, mudar a organização e os recursos. (BERGAMINI, 1982).

Após a tabulação do processo do resultado, é possível fazer um diagnóstico da situação e partir para a realização do processo de *EMPOWERMENT* - é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Analisa-se o desenvolvimento do empowerment por meio dos estágios evolutivos das áreas de gestão, das configurações organizacionais, das estratégias competitivas, da gestão de recursos humanos e da qualidade.

Sintomas de crise do ponto de vista empresarial: falta de produtividade, desmotivação, alienação, acidentes de trabalho, alcoolismo, perda de qualidade, etc.

Condições de trabalho inadequadas, chefes autoritários, falta de perspectiva profissional, pouca autonomia, são fatores que interferem na motivação e no comprometimento dos funcionários.

A mudança que causa mais choque na organização é a criação de times – equipes que auto – gerenciam suas atividades, dispensando a figura do chefe e o modelo de gestão por controle.

É preciso deixar claro para todos, quais os benefícios que a mudança trará. Geralmente o que acontece é o contrário: o clima de insegurança, medo de perder o emprego, angústia e receios tomam conta do ambiente.

Mudança de procedimento não se faz na aparência, com campanhas de motivação ou mensagens de diretoria.

Novos procedimentos de comportamento abrange uma mudança de atitude, mas não da atitude do papel profissional só, mas sim uma mudança de idéias.

"O indivíduo tem que mudar a cabeça. E a empresa como um todo, mudará seu modo de pensar e agir." (BERGAMINI, 1982)

5.2 O que não estimula as pessoas (transmitem sapp – de sombra, abatimento, pessimismo e prostração).

- Falta de confiança;
- Não ser ouvido;
- Falta de tempo para resolver problemas;
- Políticas burocráticas;
- Alguém resolvendo problemas por você;
- Falta de tempo para se dedicar assuntos importantes;
- Não saber quando está tendo êxito;
- Normas e regulamentos impostos sem consulta;
- Chefe que rouba idéias dos outros;

- Recursos insuficientes para realizar bem um trabalho;
- Crença que sua participação não faz diferença;
- Trabalho simplificado a ponto de perder sentido;
- Pessoas tratadas exatamente da mesma maneira, como se fossem peças intercambiáveis.

5.3 O que fazer para motivar

As empresas que querem implementar um processo de mudança com êxito devem desde o início apresentar o porquê do projeto. É preciso responder todas as perguntas acerca do que significará a mudança para cada indivíduo.

Se as pessoas não obtiverem uma resposta à pergunta – O que isso significa para mim? Elas dedicarão muito tempo e energia apenas a preocupações e boatos e energia apenas a preocupações que nada acrescentam ao processo de mudança.

Não tente esconder as más notícias. Diga sem subterfúgios o que irá acontecer. Se tiver que demitir alguém, deixe isso claro. Comunique às pessoas que as melhorias não serão imediatas.

E completa que toda mudança provoca uma redução temporária de energia, mas com ajuda mútua e mobilização durante o processo, consegue se superar as dificuldades e obter bons resultados rapidamente.

As pessoas apreciarão a honestidade e franqueza, e você obterá delas mais respeito e um envolvimento positivo como agentes efetivos de mudança, afirma.

O conceito de motivação e liderança também está sendo adaptado à nova realidade. A motivação passa pelo comprometimento da empresa para com o seu

profissional de participar na gestão da empresa. Ele sabe que faz parte dos resultados obtidos.

A empresa deve buscar (a Gestão de carreira) interna ou externamente, capacitação para gerir, em nível elevado e dentro da melhor técnica existente, qualquer tipo de transição a ser imposta a carreira dos funcionários.

A partir da riqueza intelectual, que é determinante no processo de ajustes às mudanças, que as adaptações são feitas com desembaraço e qualidades dignas do cliente.

Para que o processo de mudança seja implementado é necessário que haja entre empresa e empregados uma sinergia organizacional.

A motivação gerada a partir de um comprometimento consigo mesmo e com o seu trabalho. E a abertura às mudanças, considerada como a internalização da própria condição humana, enquanto ser inacabado e em constante mutação.

A motivação é interna, inerente ao ser humano.

Incentivo é um estímulo externo que vai agir no ser humano e provocar a motivação (aspectos inativos, educação/valores, fatores ambientais).

Enfim uma empresa ágil, flexível, seria aquela que percebesse:

- A necessidade humana de SENTIDO: Nenhuma ação é efetiva se não fizer sentido para quem a executa.
- A necessidade de um mínimo de FISCALIZAÇÃO, que seja normalmente aceita e assumido por todos sem necessidade de controle exacerbado ou pressão.
- A necessidade de REFORÇO POSITIVO: fazer os funcionários sentirem-se importantes e vencedores em algum sentido.

- O grau em que as ATITUDES E CRENÇAS moldam o indivíduo, e não o inverso: é preciso observar como as crenças e formas de pensamento vem moldando hábitos e comportamentos, para compreendê-los e, aí sim, propor mudanças.
- CRIAR AS CONDIÇÕES PARA A MUDANÇA, sem imposições, pois se o indivíduo não muda a empresa também não muda.
- A noção de que a empresa - principalmente a bem sucedida - constitui um UNIVERSO PECULIAR, PRÓPRIO: uma cultura.
- A noção de uma via de EVOLUÇÃO PLANEJADA, MAS IMPREVISÍVEL.

5.4 O que estimula as pessoas (transmitem zapp - zênite, ânimo, persistência, e poder).

- Ter sonho e fazer todo o possível para torná-lo realidade;
- Acreditar em seu potencial de realização e lutar para que ele torne realidade;
- Entender que a vida é repleta de oportunidades e que é possível realizá-las;
- Manter a auto - estima;
- Poder pedir idéias, sugestões e informações para solucionar problemas;
- Poder receber apoio sem perder responsabilidade;
- Ser informado do que acontece ao redor de si;
- Trabalhar em equipe;
- Poder tomar decisões compartilhadas;
- Poder assumir responsabilidades;

- Sentir-se bem com o que faz.

6 A TAREFA DO ADMINISTRADOR

A tarefa do administrador, no que diz respeito à motivação, tem sido descrita como sendo a de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas. Não é fácil essa tarefa, pois o comportamento humano é extremamente complexo, devido às diferenças individuais e devido ao fato de as pessoas mudarem continuamente.

Há, contudo, concordância sobre uma série de fatores aos quais a maioria das pessoas reage favoravelmente.

Para uma grande maioria das pessoas, a possibilidade de melhor remuneração constitui um forte incentivo.

O incentivo financeiro mais adotado é, sem dúvida, a possibilidade de aumentos progressivos dentro de uma mesma carreira.

Uma grande parte das pessoas também é capaz de dedicar um esforço considerável para conquistar posições dentro da empresa onde atua. Outra fonte de satisfação para muitas pessoas é o desafio. Superar metas ou outros departamentos pode ser um forte incentivo para muitas pessoas.

As condições de trabalho, tais como ambiente aprazível, boas instalações, bom refeitório, preocupação com segurança, influem para tornar as pessoas mais produtivas.

As pessoas se empenham verdadeiramente se sentem que estão desenvolvendo um trabalho realmente útil, interessante, e têm oportunidade de opinar e participar das decisões.

Além do trabalho interessante, todo indivíduo deseja progredir, tornar-se mais experiente e, sobretudo, ser reconhecido como bom profissional.

A verdadeira motivação só é eficiente conseguida, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa.

A motivação só é possível em ambiente em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa. Onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas. Onde haja esforço contínuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

A motivação plena só é atingível na medida em que não existam medos de qualquer natureza na organização.

Este é um aspecto extremamente importante em tempos de mudanças aceleradas, tempos em que inúmeras ameaças afloram.

Isto exige da alta administração esforço consciente e intenso para que decisões de “sobrevivência” não destruam o ambiente e as relações entre a empresa e os colaboradores.

Caso contrário compromete – se irremediavelmente o potencial de contribuição das pessoas, principal patrimônio das empresas em tempos de desafios, novas tecnologias e competição.

Não se constrói nada duradouro sem a integração da inteligência e das motivações, sem a contribuição criativa e solidária das pessoas.

7 METODOLOGIA

O projeto foi realizado na Companhia Hidroelétrica São Patrício (CHESP) na Sede da própria localizada na Avenida Presidente Vargas, 618, Centro, Ceres – GO, que é uma concessionária privada que têm função fornecer energia elétrica de qualidade para todo o Vale de São Patrício de acordo com as Normas da Anatel bem como promover na rede elétrica serviços de reparos, concertos e ampliação tecnológica da mesma; objetivando uma prestação de serviço rápida precisa segura, contínua e uniforme. A CHESP hoje, conta com cento e trinta e quatro funcionários onde, dezenove tem contrato temporário de trabalho e os demais possuem cargos efetivos.

O projeto foi administrado pelo acadêmico Hugo David de Sá Alencar e pelo Professor orientador, Marco Antônio de Carvalho.

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória que, segundo Gil (1996, p. 45) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem. a) levantamento bibliográfico. b) “entrevistas com pessoas que tiveram experiência práticas com o problema pesquisado e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Foi efetivada em forma de estudo de caso. a) a aplicabilidade do estudo de caso como método de pesquisa, isto é, que situações em que é potencialmente utilizável, depende basicamente da proposta da pesquisa (o problema em si) e da natureza do fenômeno enfocado (BONOMA, 1985). Depende também do nível de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e do foco temporal da pesquisa (eventos contemporâneos ou históricos) (YIN, 2001). b) O

estudo de caso surge, como um método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações em que esta inserção traga reais benefícios à pesquisa. c) O método do estudo de caso, na verdade, visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo. Segundo Yin (2001), o estudo de caso surge como método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Além disso, pode ser considerada do tipo bibliográfica que, ainda segundo Gil (1996, p. 48)

é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

A coleta de dados a princípio se deu sob forma de entrevista que é conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

Foram aplicados questionários aos funcionários da organização em questão, que continham questões do tipo fechadas onde, segundo Samara e Barros (1994, p. 25) “nas perguntas fechadas são fornecidos as possíveis respostas aos entrevistados, sendo que apenas uma alternativa de resposta é possível”. Além disso, foram utilizadas outras fontes de coletas de dados, como por exemplo, a técnica de observação.

Após a coleta, foi feita então a tabulação dos dados. Segundo Samara e Barros (1994, p. 79) “trata-se da maneira ordenada de dispor os resultados

numéricos para a leitura e análise sejam facilitadas. A análise dos dados é a descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes”.

A padronização e codificação das respostas da pesquisa foram feitas através da Tabulação simples onde o entrevistado só pôde dar uma resposta, sendo o número destas, igual ao número de entrevistas.

8 RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa obtidos através da aplicação de um questionário para 80 dos 134 funcionários existentes na organização, revelaram de uma maneira geral o fato da empresa não deixar a desejar fatos relacionados ao que Maslow (1968) classificou como necessidade físicas de segurança (chamadas de ordem baixa, ver figura 1).

Necessidades de ordem baixa: envolvem a Sobrevivência básica. As pessoas precisam trabalhar para satisfazer suas necessidades fisiológicas, mas tão logo estas são satisfeitas, irão querer satisfazer outras necessidades.

Podemos observar que no Gráfico 1, que a empresa estudada se preocupa de forma prioritária em oferecer melhores condições ambientais de trabalho e de segurança no trabalho.

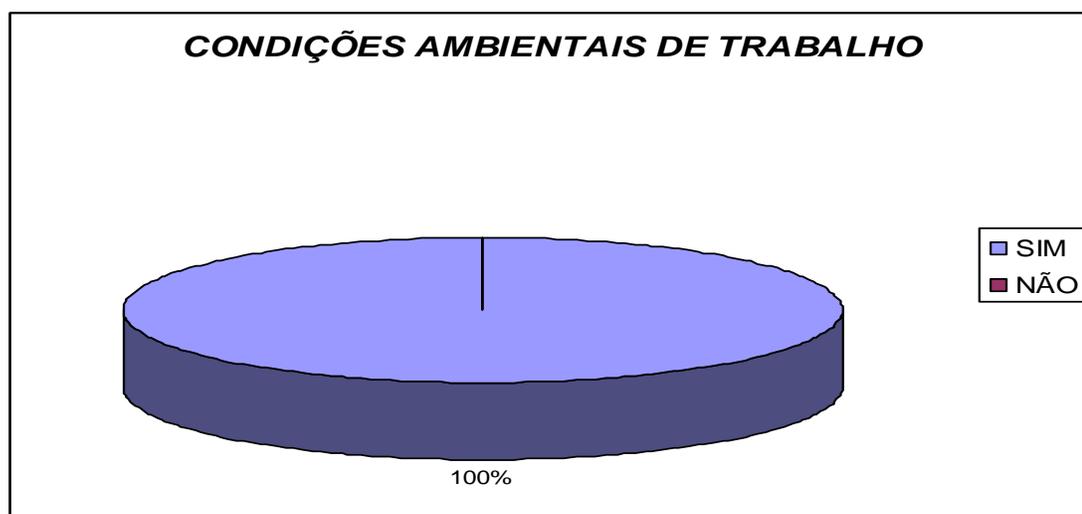


Gráfico 1
Fonte: CHESP, Ceres – GO, 2006.

A higiene e a segurança são duas atividades que estão intimamente relacionadas com o objetivo de garantir condições de trabalho capazes de manter um nível de saúde dos trabalhadores que, segundo a O.M.S. - Organização Mundial de Saúde, "é um estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doença e enfermidade (privação dum sentido ou do exercício duma função orgânica: *por exemplo*, a cegueira)".

A higiene do trabalho propõe-se combater, dum ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os fatores que podem afetar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afetar a saúde, segurança e bem estar do trabalhador).

De acordo com o disposto pela Organização Mundial de Saúde (O.M.S.)

todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à prestação do trabalho em condições de higiene e segurança e direito à proteção da saúde e o dever de a defender e promover. (HAAK, 1997).

As condições de segurança, higiene e saúde no trabalho constituem o fundamento material de qualquer programa de prevenção de riscos profissionais e contribuem, na empresa, para o aumento da competitividade com diminuição da fatalidade.

Querendo evitar em curto prazo um desperdício de recursos humanos e monetários (ainda mais grave quando se trata de um país em vias de desenvolvimento) e em longo prazo tensões sociopolíticas, deverá prestar-se maior atenção às condições de trabalho e reconhecer que, atualmente, a empresa desempenha não só uma função técnica e econômica, mas também um importante papel social.

Para isto, se tornar um fator unânime, a empresa instalou uma filial que fica situada na Avenida Bernardo Sayão, s/nº., Setor: Vila Nova, com uma estrutura maior e moderna, onde podemos visivelmente notar o cuidado que os gestores

tiveram no planejamento da mesma, tanto no espaço físico de cada setor, layout, distribuição de banheiros, bebedouros, refeitório, sala de reunião (auditório), dentre outras melhorias notados também podemos notar o aumento sistemático da frota de veículos e compra de materiais de última geração para segurança no trabalho.

Sobrevivência: As primeiras necessidades (fisiológicas) dominam o comportamento da pessoa até que sejam satisfeitas, em seguida torna-se preponderante até que seja satisfeita, e nesta ordem até a última. Então nesse quesito Sobrevivência a empresa está cuidando satisfatoriamente.

A necessidade mais básica a qualquer ser humano é a da alimentação. Os mecanismos geradores das sensações de fome e sede, nada mais são do que sinalizações críticas do organismo quando privado de alimentos sólidos ou líquidos.

Quando ativados tais mecanismos e presentes tais sensações, tem-se estabelecida à necessidade da alimentação, a mais poderosa dentre todas as necessidades.

Enquanto não suprida esta privação, ou satisfeita esta necessidade, o ser humano simplesmente não se dispõe a priorizar mais nenhuma outra ação.

A satisfação dessas necessidades básicas reforça a idéia dos membros organizacionais buscarem alcançar mais uma vez que o ser humano detém uma vontade natural de almejar cada vez mais. Férias, períodos de descanso no trabalho e pausas para refeições consistem em elementos considerados como muito benéficos para a saúde dos trabalhadores, que sempre voltam desses períodos de afastamento mais bem humorados e motivados.

Segurança: O ser humano é o único ser vivo que tem consciência da morte. As necessidades de segurança são bem conhecidas e diversas; na atualidade gozam de um apreço muito especial. Com a evolução da espécie humana, aprendemos quais são todos os perigos que podem nos expor à morte. Guerras,

disputas, rixas, brigas, armas de fogo, instrumentos cortantes ou perfurantes, lugares perigosos e situações de conflito, pessoas suspeitas, acidentes, quedas, lesões, vícios, sujeiras, doenças, envelhecimento, franqueza, fadiga, etc. A privação de vida organizada, em paz, harmonia, com cuidados e hábitos saudáveis, gera a necessidade de segurança.

O sentimento de equipe em relação à formação de grupos de trabalhos formais e informais, participação em clubes, ou outras atividades patrocinadas pela organização foi mostrado através dos dados da pesquisa de campo com algo relegado em segundo plano. Mais de 70% dos respondentes alegaram não existir.

Social: O ser humano vive em grupos, em sociedade. É o único que estabelece laços com os seus semelhantes e os nomeia. Como teme a solidão, o abandono, o esquecimento, a expectativa de privação do convívio em sociedade gera a necessidade de relacionamento, num nível de plena aceitação pelo seu meio social.

Este elemento, como tem se notado, vem sendo bastante valorizado, particularmente nas grandes organizações que detêm clubes de recreação e academias de ginástica próprias nas suas dependências para promover o bem estar e a qualidade de vida dos seus trabalhadores.

As recompensas que promovem a auto-estima e o ego situadas quase no topo da pirâmide de Maslow, como se sabe podem ser de natureza intrínsecas e/ou extrínsecas.

Status: Temos que a privação de estima e status gera a necessidade de relevância, domínio, reputação e prestígio. É exatamente em busca de estima e status que o ser humano age ao procurar se destacar em qualquer ramo de atividade ou meio de convívio social. Obter uma promoção, assumir uma posição de comando, incumbir-se de responsabilidades, evoluírem acima da média, ser sempre convidado e bem-vindo, prestar auxílio e socorro, ser lembrado para conselhos e orientações, ser reputado por decisões sensatas e corretas, granjear respeito e notoriedade.

De qualquer maneira, ainda continua indiscutível tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, a importância dessas formas de reconhecimento dos bons atos dos funcionários de todas as organizações, tanto nas pequenas e médias, como nas grandes.

O gráfico nos mostra que os reconhecimentos dos serviços prestados pelos funcionários para a organização estão sendo recebido. Os elogios, premiações, promoções fica para aqueles que têm mais influência política.



Gráfico 2,
Fonte: CHESP, Ceres – GO, 2006.

Benefícios como boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, seguros de vida, plano de saúde hospitalar ou dentário foram considerados pela maioria dos respondentes como um fator que contribui para o seu bom desenvolvimento no ambiente organizacional.

As vantagens dos benefícios para a organização e para a empresa

Vantagens dos Benefícios	
Para a organização	Para o empregado
<ul style="list-style-type: none">• Eleva o moral dos empregados• Reduz a rotatividade e o absenteísmo• Eleva a lealdade do empregado para com a empresa• Aumenta o bem – estar do empregado• Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal• Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho• Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados• Reduz distúrbios e queixas• Promove relações públicas com a comunidade	<ul style="list-style-type: none">• Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro• Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais• Aumenta a satisfação no trabalho• Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem – estar individual• Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados• Reduz sentimentos de insegurança• Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social• Oferece compensação extra• Melhora as relações com a empresa• Reduz as causas de insatisfação

Figura 02:

Fonte Chiavenato, 1989.

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar – lhes esforços e preocupação. (CHIAVENATO, 1989).

Os planos de serviços e benefícios sociais geralmente são desenhados e planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida.

1 – no exercício do cargo (como gratificações, seguro de vida, prêmios de produção etc.).

2 – fora do cargo, mas dentro da organização (lazer, refeitório, cantina, transporte etc.).

3 – fora da empresa, ou seja, na comunidade (recreação, atividades comunitárias etc.).

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer aos seus empregados. A remuneração geralmente é feita de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituído de benefícios sociais e de serviços sociais. Estes serviços e benefícios sociais constituem custos de manter pessoal que pesam sobre as organizações. Aliás, um dos custos de maior relevância e importância para as organizações é representado pela remuneração – direta ou indireta – dos seus empregados, em todos os níveis hierárquicos. A remuneração direta – isto é, o salário – dentro dessa abordagem, é proporcional ao cargo ocupado, enquanto a remuneração indireta – é geralmente comum para todos os empregados, independentemente do cargo ocupado. (CHIAVENATO, 1989).

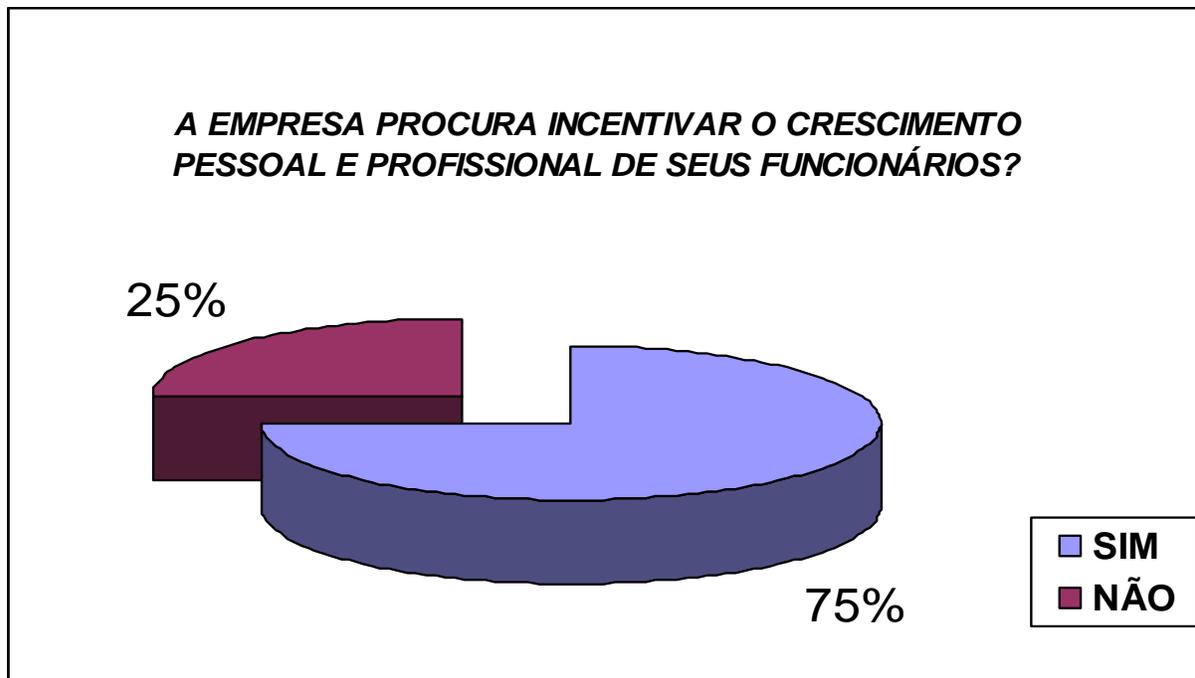


Gráfico 3,
Fonte: CHESP, Ceres – GO, 2006.

Muitos empresários estão percebendo que melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e de suas famílias torna a empresa mais saudável, competitiva e produtiva.

Passada a febre tecnológica que atingiu o mundo, as organizações perceberam que o seu grande capital é mesmo o homem. Quanto melhor suas condições de trabalho e de vida, mais lucrativa e competitiva torna-se a empresa. Muito mais do que conhecimento técnico, o grande diferencial, hoje, é a motivação e o comprometimento dos funcionários com a qualidade e excelência do trabalho realizado.

Em verdade temos que considerar que todas as habilidades são inatas ou adquiridas, que podem ser aperfeiçoadas por meio de investimentos apropriados ao enriquecimento do capital intelectual. As pessoas são o único elemento com o potencial inerente de gerar valor, entretanto, tratando-se de um componente ativo difícil de administrar, necessita de uma metodologia adequada para medir o retorno sobre o investimento em capital, entrando nesta questão os aspectos de custo, volume de trabalho, erros e reações pessoais que podem enfraquecer o ativo humano dentro do contexto patrimonial das organizações.

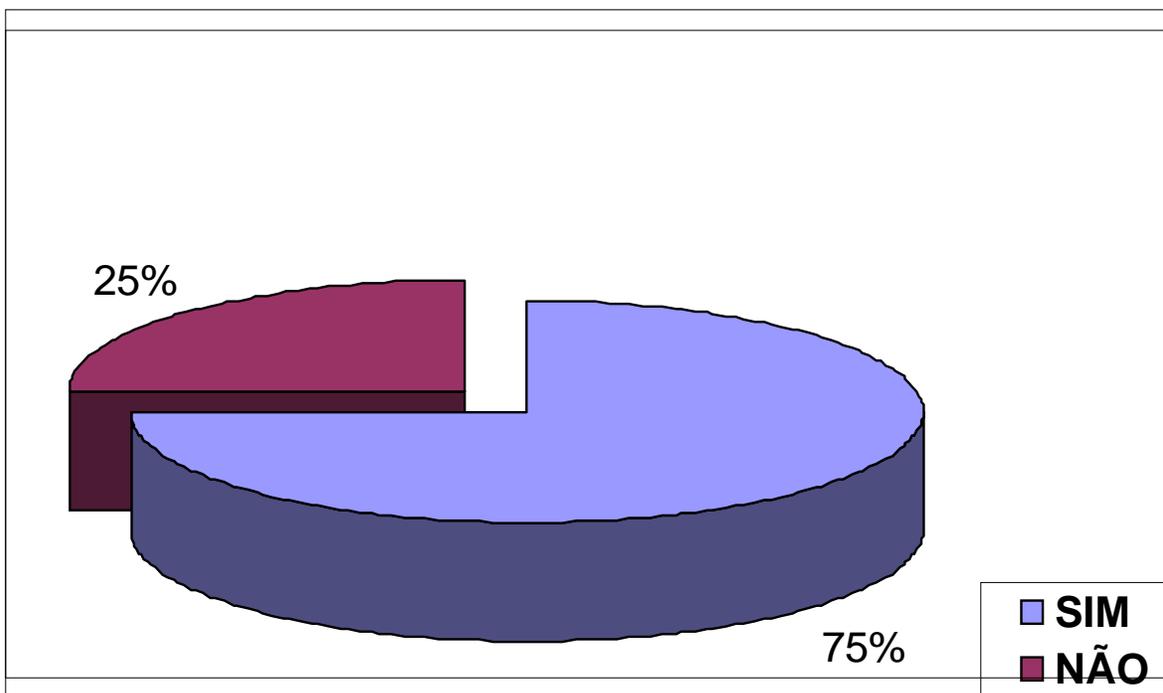


Gráfico 4, Fonte: CHESP, Ceres – GO, 2006.

O pagamento das pessoas, levando-se em consideração as competências, habilidades e atitudes requeridas pela organização e pelos cargos que englobam as funções e os processos existentes, pode-se constituir numa excelente ferramenta de gestão de remuneração, onde o crescimento salarial dos capitais intelectuais passa a estar vinculado à aquisição dos conhecimentos que são essenciais para o desenvolvimento das tarefas, atividades e responsabilidades estabelecidas para os cargos.

O sistema de remuneração pode ser puro (administração e pagamento pela aquisição de conhecimentos e habilidades) ou híbrido (administração e pagamento pela importância relativa do cargo/função e/ou pela aquisição de conhecimentos e habilidades), dependendo da estratégia e estágio cultural da organização.

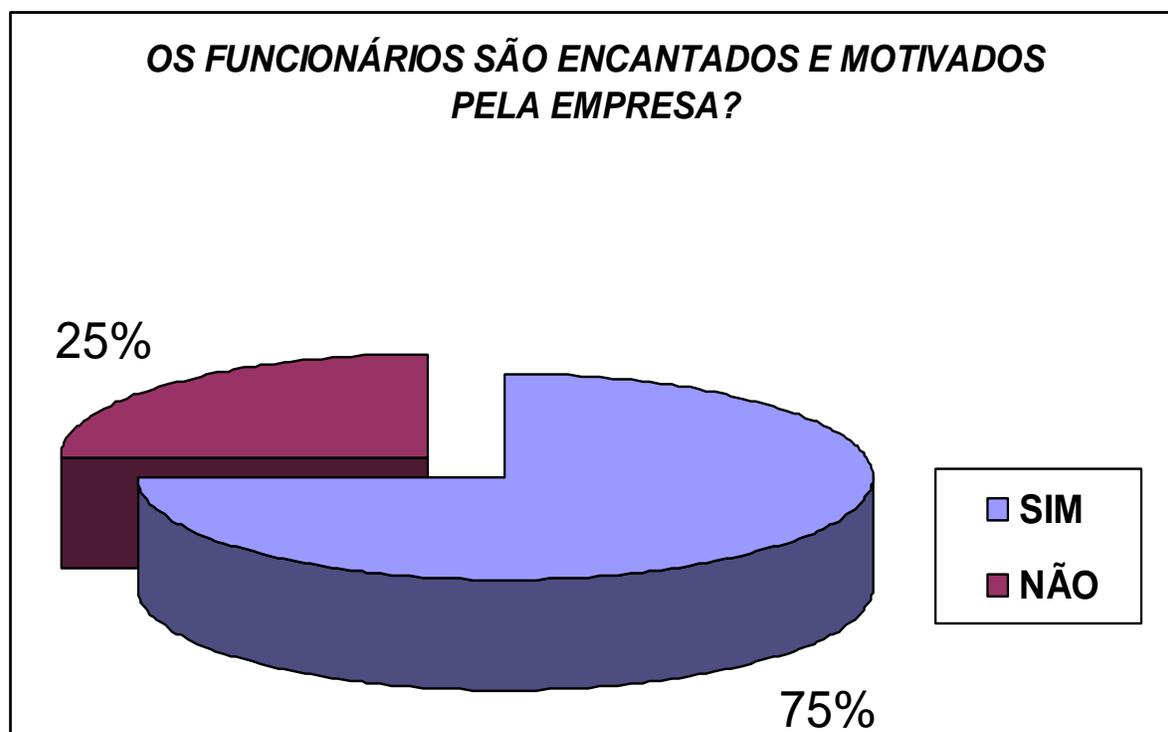


Gráfico 5
Fonte: CHESP, Ceres – GO, 2006.

Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender ao cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem às pessoas trabalhando dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000).

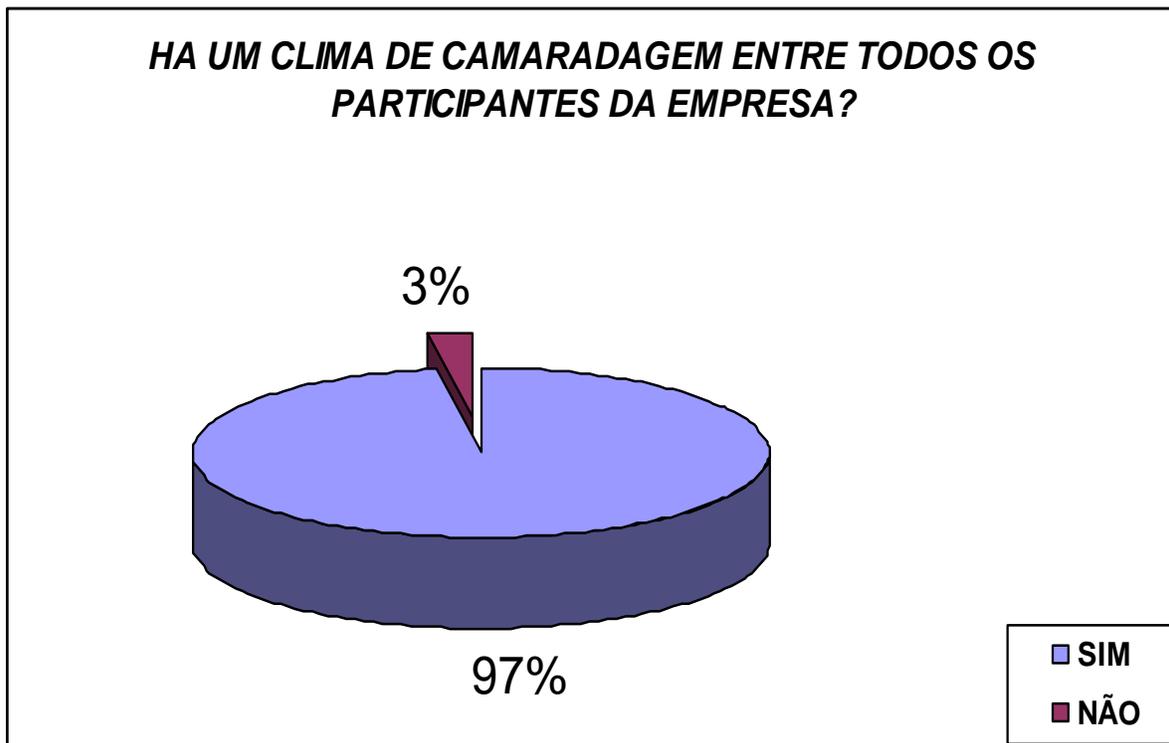


Gráfico 6

Fonte: CHESP, Ceres – GO, 2006.

A última categoria das necessidades de Maslow pesquisada a saber: a auto-realização que se dá através de delegação de tarefas desafiantes aos funcionários, que decorre da busca pessoal e individual do ser humano pelo constante alargamento do seu conhecimento, pela sua capacidade de plena compreensão do mundo à sua volta, agindo segundo um conjunto de valores que pôde experimentar e aceitar para si, organizando então a sua vida com parâmetros que lhe permitem avaliar e determinar metas e objetivos a realizar com sucesso. As necessidades de auto realização são as de dar vida às nossas potencialidades, de nos desenvolvemos ou aperfeiçoarmos continuamente, de sermos criativos, de realizarmos um projeto pessoal de vida, de realizar aquilo que de melhor há em nós.

Do ponto de vista do indivíduo é possível contar que ele traz consigo, para dentro da organização, todo um conjunto de necessidades, objetivos, habilidades e energias pessoais que estão prontos para entrar em ação à medida que encontrem oportunidades para tanto. Embora cada um desses aspectos comporte uma ampla variedade de características diferentes entre os vários indivíduos, há sempre a possibilidade de oferecimento de diferentes tipos de oportunidades para que sejam utilizados. Parece não haver mais dúvida, de acordo com muitas pesquisas feitas sobre o assunto, que as pessoas procuram ativamente oportunidades de satisfazerem suas próprias necessidades pessoais e chegarem aos seus próprios objetivos dentro do contexto de trabalho. (BERGAMINI, 1980).

É importante observar que a auto realização dos funcionários, como nos mostra no Gráfico 7, está encubada em cada um, sem a oportunidade de demonstrar sua capacidade de inovação, até mesmo para melhorar o relacionamento do grupo em geral.

O perfil das necessidades dos funcionários foi feito de maneira que cada um se indagasse da real situação dos problemas ali existentes, para que de forma conjunta pudesse resolver os atritos existentes.

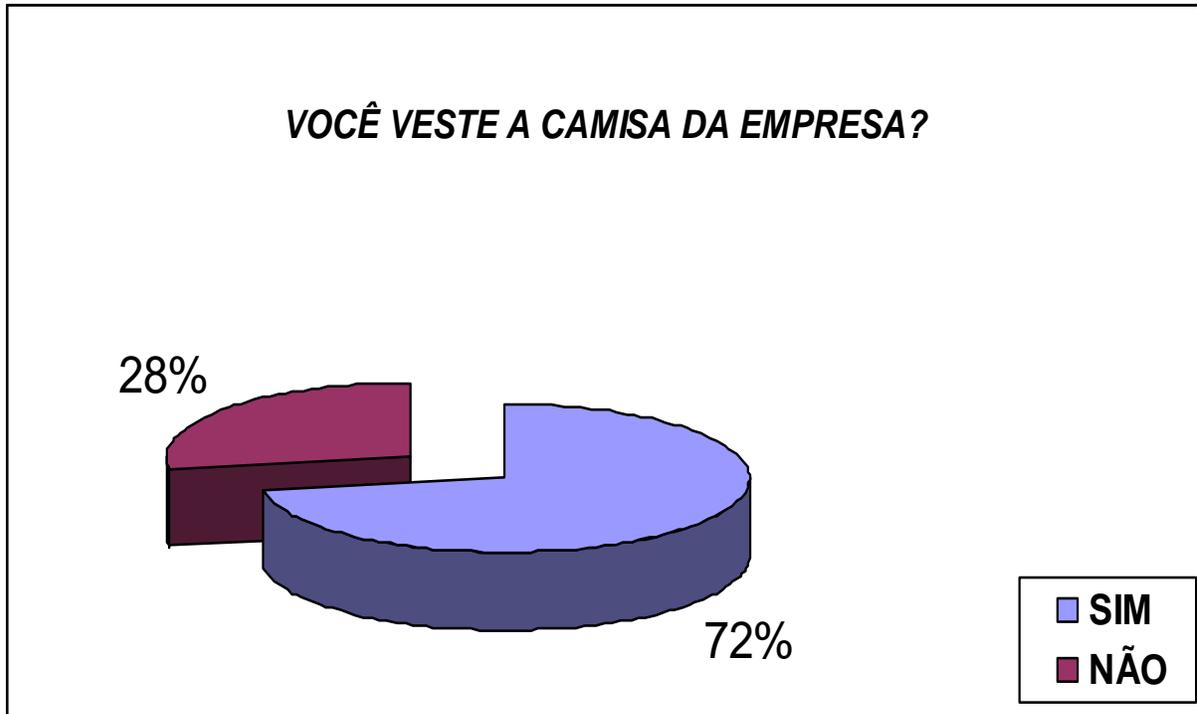


Gráfico 7

Fonte: CHESP, Ceres – GO, 2006.

Para que a empresa atinja a qualidade total, os funcionários devem ter melhor oportunidade para realizar seu ideal dentro da organização. Com a participação de todos é necessário na empresa união, direitos iguais, melhores condições de trabalho, pagamento em dia, plano de saúde, estabilidade, valorização do potencial humano. Essas ações e benefícios, no mínimo, contribuirão para elevar a qualidade de vida dos funcionários.

As sugestões dadas para melhorar o ambiente de trabalho foram expostas com o compromisso de ser colocadas em prática, de forma que deve ser feita reciclagem com os funcionários e realizar reuniões mensalmente.

9 CONCLUSÃO/ SUGESTÕES

A motivação está estreitamente vinculada às necessidades, às carências ou desejos que podem ter as pessoas em cada momento. Isto faz com que para cada necessidade exista ao menos uma motivação, ainda que para a maior parte das pessoas exista sempre uma pluralidade de motivação diversas. Nessas circunstâncias, tornou-se imperioso analisar o problema como problema, isto é considerar com seriedade que os funcionários da CHESP se realizam profissionalmente, são motivados, trabalham em equipe. Este ambiente é favorável torna-se desejável para ambas as partes funcionários e clientes. Vários itens foram identificados como motivantes pelos funcionários da organização estudada, como por exemplo:

- A política da empresa condiciona a progressão de suas carreiras;
- Existem regras que facilitam o desempenho de suas atividades enquanto profissionais;
- Existe flexibilidade face aos seus problemas, internos ou externos à empresa;
- O trabalho tornou-se atraente e vigorante;
- Existe aproveitamento das capacidades laboral (trabalho) de funcionários mais gabaritados;
- O grau de competitividade é relativo para os padrões dos funcionários;
- Valorização ou apoio para com o seu trabalho e bastante apreciado pela empresa;

Apoiado na análise dos dados da pesquisa pode-se concluir também que o feedback é uma ferramenta bastante usada para o aperfeiçoamento da empresa em relação aos seus funcionários. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidade dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que pode satisfazer suas necessidades individual e profissional da gerência ao trabalhador e vice-versa, ou seja, tornar o trabalhador participante de todos os processos da empresa, para que ele saiba qual a contribuição no todo e nas partes do processo produtivo. Assim, mesmo que o caminho da motivação e do incentivo à participação no trabalho seja extremamente árduo, ainda é possível encontrar soluções, melhorando o sistema de remuneração e participação nos resultados, aumentando a valorização e a satisfação dos profissionais das organizações, tornando exequível um sistema mais centrado no indivíduo em suas organizações.

Manter funcionários motivados, tentar que objetivos individuais sejam satisfeitos juntamente com os da organização, aumentar a produtividade, manter um espírito sadio de equipe tem sido uma busca permanente pelos responsáveis em comportamento.

Deve-se considerar que o papel do líder é fundamental para a motivação de um grupo de trabalho; a ele compete administrar as diferenças individuais, conciliá-las e canalizá-las rumo às metas a serem alcançadas pela sua área.

Estar motivado é estar numa situação de estresse em satisfazer uma necessidade interna. À medida que as necessidades mais fundamentais vão sendo satisfeitas, as pessoas procuram uma crescente auto afirmação e realização.

Premiar funcionários se torna uma atitude motivadora, a partir do momento em que se conheçam bem as necessidades dele e consiga perceber em que nível

da pirâmide de Maslow ele se encontra, afinal não seria nada motivador presentear um funcionário que se encontra no nível

fisiológico com uma placa de prata quando provavelmente este funcionário receberia bem melhor uma cesta básica.

Como sugestões deixam-se aqui elencados, algumas que podem ser utilizadas positivamente pelos funcionários:

- Falar abertamente dos seus problemas de desmotivação com os colegas para saber se eles passam de mesmo ou, se já lhes aconteceu, como resolveram;
- Não deixar que isso afete o seu desempenho e entregar-se ao máximo como bom profissional;
- Se a desmotivação que o consome é devido ao próprio trabalho que desempenha, tente arranjar novas abordagens, novas perspectivas, novas formas de organização para renovar o trabalho;
- Se puder trocar de lugar com algum colega ou mudar de secção tente-o fazer. Muitas vezes, desempenhar outra função, mesmo que seja dentro da empresa onde trabalha, renova o ambiente e dar-lhe outra força de vontade;
- Se o problema for em termos monetários tente mostrar o bom profissional que é para o aumento surgir.
- Para melhorar o relacionamento e a auto-estima em relação à organização, sugere-se treinamentos para permitir o desenvolvimento normal do processo de grupo. Mostrar claramente os objetivos e metas da empresa. Fazer reuniões esclarecendo os pontos positivos e negativos (feedback). Ministras palestras, dinâmicas mostrando como é importante para a empresa a qualidade de vida dos funcionários. É uma missão audaciosa, mas tudo é possível quando todos trabalham juntos por um só objetivo,

- afinal cada pessoa tem um interesse, desejo, habilidade aptidão para realizar suas atividades pessoais e profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDERFER, Clayton. **Como motivar pessoas na empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1984.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1970.

AQUINO, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1989.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresa: Psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BONOMA, T. V. "Case research in marketing: opportunities problems, and a process", **Journal of marketing Research**, v. 22, maio, pp. 199 – 208. 1985.

BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARLOTTO, M. S. Contextualizando a motivação no trabalho. **Alethéia**, n. 9, p. 77-84, jan./jun. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____, **Recursos humanos**: Idalberto Chiavenato. Ed. Compacta, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, Antônio Carlos, 1946, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAAK, M. K. **Programas de qualidade e a motivação para o trabalho**: um estudo exploratório no setor de serviços. 1997. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

MASLOW, Abraham. H. **Motivation and personality**. New York: Haper & Row, 1954.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1993.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1994.

VERNON, M. D. **Motivação humana**. Tradução Luiz Carlos Lucchetti. Petrópolis: Vozes, 1973.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário padrão que foi utilizado na coleta de dados.

01 – A empresa em que trabalha se preocupa em oferecer melhores condições ambientais de trabalho? Bem como horários adequados de serviço, de refeições, quantidade satisfatória de sanitários, bebedouros por funcionários, oferece serviço de limpeza e materiais de higienização adequados e fornece todo material de segurança de acordo com o grau de risco de cada setor?

() Sim

() Não

02 – A empresa em qual trabalha se preocupa em manter todo o pessoal que participam do quadro de funcionários da mesma encantados e motivados?

() Sim

() Não

03 – A empresa procura incentivar a inteligência, criatividade, motivação e inovação tecnológica dando uma chance aos funcionários que dela participam de crescimento pessoal e profissional através de treinamentos, reuniões, palestras, premiações etc?

() Sim

() Não

04 – Há um clima de camaradagem entre todos os setores da empresa?

() Sim

() Não

05 – O salário moral faz com que a pessoa se sinta aceita, apreciada, reconhecida e valorizada, tendo a chance de autonomia participando de decisões importantes para empresa, pois no fundo as pessoas não são meros números e podem dar uma contribuição efetiva para melhorar aquilo que fazem. Além da empresa promover o pagamento de bons salários e se preocupar em oferecer melhores condições

ambientais de trabalho. Você se sente também recompensado pelo “salário moral”?

Sim

Não

6 – A política de RH (Recursos Humanos) da sua empresa se preocupa em oferecer aos funcionários planos de carreira, plano de aposentadoria, seguro de vida coletivo, plano de saúde hospitalar e dentário, ginástica laboral para promover maior estabilidade, segurança e comodidade para os mesmos?

Sim

Não

7 – A empresa desperta em você funcionário a importância em ser colaborador, trabalhar em equipe, enfim a importância em aprimorar as relações humanas dentro da mesma?

Sim

Não

DECLARAÇÃO

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

Rubiataba, 2 de janeiro de 2008

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