

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ILZA FRANCISCA CARLOS

**TEORIAS MOTIVACIONAIS E SEUS IMPACTOS NA
GESTÃO EMPRESARIAL**

RUBIATABA

2008

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ILZA FRANCISCA CARLOS

**TEORIAS MOTIVACIONAIS E SEUS IMPACTOS NA
GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para obtenção com linha título de Bacharel em Administração, de formação em Administração de Empresa, sob orientação do professor: Marco Antônio de Carvalho.

RUBIATABA

2008

FOLHA DE AVALIAÇÃO

ILZA FRANCISCA CARLOS

TEORIAS MOTIVACIONAIS E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO EMPRESARIAL

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

Orientador _____

Profº Marco Antônio de Carvalho
Mestre em Administração

2º Examinador _____

Profº Marcos de Moraes Sousa
Mestre em Agronegócio

3º Examinador _____

Profº Serigne Ababacar Cisse Ba
Mestre em Administração

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a Deus que me abençoou, amou, protegeu, e abriu portas durante este período.

À minha mãe Elza, meu pai Raimundo e meus irmãos que fazem do meu lar o melhor lugar de se viver cheio de paz, amor e alegria.

Ao meu namorado Paulo Roberto que graduado em administração passou horas me ajudando, orientando e ensinando por diversas vezes.

Aos amigos da FÁCER que durante esse período trouxe momentos de conhecimento, quando fizemos trabalhos juntos e momentos de alegria quando saímos para descontrair.

Aos amigos do laboratório Biolider que proporcionam relacionamentos de confiança e amizade, fatores esses que me deram equilíbrio durante a jornada.

Enfim, a todos que fizeram parte da minha vida nesses quatro anos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela imensidão do seu amor e misericórdia para conosco. Agradeço também aos meus familiares e namorado que em toda essa jornada esteve comigo me dando apoio e sustentação proporcionando momentos de equilíbrio, alegria e paz.

Aos funcionários da FACER em especial a minha irmã Luzia Francisca que nos atendeu tão bem nos dando liberdade para dialogar e expressar opiniões.

Enfim aos meus amigos que promoveram tantos momentos felizes que jamais esquecerei.

RESUMO

O presente estudo informa sobre a teoria comportamental, revela novas direções e um novo enfoque dentro da teoria administrativa, vem expressar as ciências do comportamento, o estudo da motivação, as necessidades, interesses e sentimentos das pessoas que trabalham nas organizações. São apresentadas teorias da motivação segundo Maslow, com a preocupação com as necessidades das pessoas, surgem hierarquicamente à medida necessidades, fisiológicas, sociais, segurança, auto-estima e auto-realização. São teorias fundamentadas na motivação nas diferentes necessidades humanas. Também teoria de Herzberg dos dois fatores: higiênicos e motivacionais e a teoria de McGregor a teoria x representa o controle existente sobre os recursos humanos da empresa. A Teoria y deve liberar potenciais rumo ao auto-desenvolvimento. Também a motivação que é um dos principais pontos que melhora a auto-estima dos funcionários, impulsionando os empregados a desempenharem suas habilidades com motivação. Os administradores precisam saber as atitudes do seu empregado, saber lidar com eles, e utilizar fatores motivacionais em cada caso. E incentivando a organização a realizar trabalho em equipe para melhorar a produtividade. Foi estudado outras fontes de trabalho monográfico sobre a motivação para observar como está na realidade a motivação empresarial.

Palavras-chave: Motivação, teoria comportamental, necessidades humanas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
3 OBJETIVOS.....	12
4 JUSTIFICATIVA.....	13
5 METODOLOGIA.....	14
CAPÍTULO I. TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	19
1.1 Considerações iniciais à teoria comportamental.....	19
CAPÍTULO II. TEORIAS DE MOTIVAÇÃO: MASLOW, HERZBERG, MACGREGOR.....	22
2.1 Hierarquia de necessidades de Maslow.....	22
2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	24
2.2.1 Fatores higiênicos.....	24
2.2.1 Fatores motivacionais.....	25
2.3 Teoria X e Y de McGregor.....	26
CAPÍTULO III. MOTIVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	29
3.1 O que é motivação.....	29
3.2 Ninguém Motiva ninguém.....	30
3.3 Motivando os funcionários.....	30
3.4 Motivação humana.....	32
3.5 As necessidades humanas.....	33
3.6 Fatores motivacionais no trabalho.....	34
3.7 Exaustão emocional no trabalho.....	35
CAPÍTULO IV. PESQUISAS REALIZADAS SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	38
4.1 TCC's do curso de administração da FACER, que discutem aspectos relacionados aos fatores motivacionais e sua influência no ambiente organizacional.....	38
5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	43

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	45
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
Apêndice.....	50

1 INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho, nem sempre um profissional consegue atuar exatamente na área que deseja. Isso pode ocorrer por fatores relacionados ao número de vagas disponíveis no mercado, porque o perfil da pessoa não combina com as pré-definições da organização ou, ainda, porque sua área de formação é diferente daquela em que o indivíduo realmente gostaria de atuar. Embora essas barreiras possam frustrar o profissional, nem sempre é real motivo da sua aparente falta de motivação.

Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. (CHIAVENATO, 1994, p. 153)

A motivação é baseada em emoções, especificamente, pela busca por experiências emocionais positivas e por evitar as negativas, onde positivo e negativo são definidos pelo estado individual do cérebro, e não por normas sociais: uma pessoa pode ser direcionada até à auto-mutilação ou à violência caso o seu cérebro esteja condicionado a criar uma reação positiva a essas ações.

Em seu primeiro Capítulo, o presente trabalho aborda as conceituações relacionadas à teoria comportamental da administração, seguido do Capítulo II, pelas teorias motivacionais mais amplamente conhecidas e aceitas universalmente na academia, quais sejam: fatores motivacionais de Maslow, Hersberg e Teoria X e Y de MacGregor. No capítulo III, estará falando sobre a motivação e seus impactos na organização. À luz de pesquisas bibliográficas em revistas e TCC's da FACER, os quais abordam fatores motivacionais e sua influência nas empresas, farão parte dos capítulos IV. Correlacionar teorias motivacionais e resultados na gestão empresarial serão objetos da análise presente na discussão e análise de resultados, seguidos pelas conclusões como último tópico. Finalizando, considerando os objetivos propostos e as considerações finais sobre o tema, são sugeridas

futuras pesquisas para aprofundar a aplicação efetivas de tais estudos na vida empresarial.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nos dias atuais não basta apenas ter bons produtos e serviços nas empresas ou organizações, é preciso dispor de um quadro de profissionais bem motivados para prestarem atendimento de boa qualidade.

No entanto, percebe-se a partir de estudos diversos sobre o tema que ainda são poucas efetivas as ações que visam ampliar a presenças de fatores motivacionais na gestão empresarial, ficando os colaboradores e seus objetivos pessoais e profissionais quase sempre relegados a um segundo plano. Portanto, o que poderia ser feito para mudar a atual realidade em relação a teorias motivacionais e a efetivação de sua aplicação prática? Quais os resultados efetivos podem ser utilizados para afiançar sua aplicação em benefício do sucesso organizacional?

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

3.1 Objetivo Geral

Estudar as correlações entre teoria e prática dos fatores motivacionais nas organizações empresariais

3.2 Objetivos Específicos

- Levantar fatores positivos apontados, a partir de pesquisas, que afiancem a efetividade da aplicação das teorias motivacionais;
- Correlacionar aspectos teóricos e práticos da motivação com o sucesso das organizações empresariais;
- Apontar caminhos possíveis para ampliar a cultura motivacional nas organizações e seus benefícios.

4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Com a crescente globalização, torna-se indispensável para toda empresa procurar sempre fazer o melhor em prol do cliente, oferecendo-lhes produtos, serviços e atendimento de ótima qualidade. A junção destes três itens garante para qualquer empresa “vida longa e prosperidade”, o que não é fácil, pois, a maioria fecha as portas antes mesmo de completar cinco anos de sua fundação.

As organizações precisam se qualificar para conseguir bagagem para competir no mercado onde está sempre acontecendo várias inovações, neste mundo tecnológico a empresa que não se prepara mediante tantas mudanças, não conseguirá ficar no mercado por muito tempo.

Percebe-se que as organizações muitas vezes não utilizam fatores que melhorem a motivação dos empregados, podendo então oferecer benefícios que deixam os funcionários satisfeitos em trabalhar na empresa onde estão. Quando as pessoas estão satisfeitas com as condições apresentadas, elas desenvolvem suas atividades e um atendimento com qualidade. Sendo assim, melhorando o trabalho em equipe, transformando todo processo em maior produtividade.

5 METODOLOGIA

5.1 Pesquisa exploratória

O presente estudo foi realizado através de pesquisas exploratórias que conforme Gil (1999, p. 43), são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Existem diversas espécies de pesquisa científica. Quando um problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de uma pesquisa exploratória. Seu objetivo, pois, consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição. Constitui, pois, o primeiro estágio de toda pesquisa científica; não tem por objetivo resolver de imediato um problema, mas tão-somente apanhá-lo, caracterizá-lo. (RUIZ, 2002, p. 50).

Segundo Samara e Barros (2002), os estudos exploratórios, têm o objetivo de buscar a informação, a flexibilidade e a criatividade, obter contato, situações a serem pesquisadas ou uma melhor maneira de alcançar o conhecimento do objeto em estudo, determinar a situação de mercado a partir da obtenção de informações da concorrência, produtos, evolução e tendências de segmento específico que deseja atuar.

5.2 Dados fornecidos por fontes de papel

5.2.1 Pesquisa bibliográfica

Segundo Gil (1999, p. 65), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos

os estudos haja algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisa bibliográfica, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

Bibliografia é o conjunto das produções escritas para esclarecer as fontes, para divulgá-las, para analisá-las, para refutá-las ou para estabelecê-las; é toda a literatura originária de determinada fonte ou a respeito de determinado assunto.(RUIZ, 2002, p. 58).

5.2.2 Pesquisa documental

De acordo com Gil (1999, p. 67), a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

6 COLETA DOS DADOS

6.1 Análise de documentação

Segundo Ruiz (2002, p. 67), documentação, em pesquisa bibliográfica, é o acervo de textos decisivos para esclarecimento ou demonstração do problema escolhido como tema pelo pesquisador.

A análise documental consiste em uma série de operações que visa estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados. O método mais conhecido de análise documental é o método histórico que consiste em estudar os documentos visando investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico. (RICHARDSON, 1999, p. 230).

7 QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos. (ROESCH, 1999, p. 155).

Segundo Samara e Barros (2002), as pesquisas qualitativas são desenvolvidas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em estabelecer dados de estudos permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. (RICHARDSON, 1999, p. 90).

8 TABULAÇÃO E ANÁLISE

Conforme Gil (1999), tabulação é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise. Pode haver tabulação simples e cruzada. A tabulação do primeiro tipo, que também é denominado marginal, consiste na simples contagem das freqüências das categorias de cada conjunto. A tabulação cruzada, por sua vez, consiste na contagem das freqüências que ocorrem juntamente em dois ou mais conjuntos de categorias por exemplo: tabulação dos casos referentes às categorias de renda e de escolaridade.

A análise propicia a identificação de problemática existente. Os dados poderão ser cruzadas a fim de possibilitar a identificação de pontos críticos, problemas, descobertas etc. algumas vezes, envolve o uso de estatísticas. Os resultados podem ser comparados com outros projetos ou situações. Em alguns casos, cabe analisar os resultados à luz de modelos teóricos sobre o tema. (ROESCH, 1999, p. 187).

De acordo com Samara e Barros (2002, p. 102), tabulação é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa. Pela maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas. A análise de dados é a descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes.

8.1 Tabulação Manual de Dados

Segundo Gil (1999, 171), o processo mais elementar de tabulação é o manual. Consiste no uso de lápis e papel. Toda vez que aparece determinado valor, este é registrado com um traço (ou outro sinal qualquer). Para evitar erros, costuma-se distribuir os traços de maneira a formar um quadrado com o quinto traço em transversal.

CAPÍTULO I

1 TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

1.1 Considerações Iniciais à Teoria Comportamental

A Teoria comportamental da Administração surgiu em 1947 nos EUA, dentro de uma fundamentação amplamente democrática. Baseia-se em novas proposições sobre a motivação humana. Comportamento da Administração surge com uma redefinição total de conceitos administrativos, ampliando seu conteúdo e natureza, fundamenta-se no comportamento individual das pessoas e estudo da motivação.

Segundo Maximiano (2004), para quem aplica perspectiva comportamental, o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como membros de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desenvolvimento da organização do que seu sistema técnico, formado por máquinas, equipamentos, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos.

A Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) da Administração trouxe uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (behavioral sciences approach), o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas e Teoria da Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo. (CHIAVENATO, 2000, p. 391).

A Teoria Comportamental é importante para apontar novas opções, estudando o comportamento dos seres humanos, saber como cada pessoa relaciona-se umas com as outras, saber o que elas gostam e pretende alcançar satisfazer as suas necessidades.

De acordo com Chiavenato (1987) para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento individual das pessoas. Para poder expressar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Então, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição.

As necessidades, interesses e sentimentos das pessoas que trabalham nas organizações ficam em plano secundário, ou sequer estão entre as cogitações de quem adota exclusivamente o enfoque técnico. Entretanto, é improvável que alguém adote um enfoque exclusivamente técnico. Desde o início da moderna sociedade industrial, ficou claro que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos. (MAXIMIANO, 2004, p. 232).

Muitas vezes nas organizações não consideram os sentimentos dos funcionários deixando desmotivados, não oferecendo oportunidade para se expressar aquilo que está dentro de si. A empresa precisa adotar técnicas para melhorar as relações humanas, ou seja, maneira para diminuir as carências de realizar as suas necessidades.

Segundo Chiavenato (1987) dentro da teoria das relações humanas, diagnosticamos que o homem é considerado um animal complexo dotado de necessidades complexas e diferenciadas. Essas necessidades orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a certos objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo, que não tem fim, desde o nascimento até a morte das pessoas.

O comportamento organizacional é o assunto do qual se ocupam diferentes ciências do comportamento. Muitas delas são campos do conhecimento que vêm evoluindo há muito tempo. Suas raízes estão nas concepções pioneiras dos filósofos gregos, que se ocuparam de assuntos tão fundamentais como as diferenças individuais, o conceito de ética, a qualidade como atributo humano, a tragédia, o conceito de felicidade e muitos outros. Hoje, essas questões clássicas transformaram-se nos estudos sistemáticos sobre

personalidade, cultura organizacional, conflito, motivação e outros. (MAXIMIANO, 2004, p. 239).

CAPÍTULO II

2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO SEGUNDO MASLOW, HERZBERG E MCGREGOR

2.1 Hierarquia de Necessidades de Maslow

Conforme Chiavenato (1987) Maslow foi um psicólogo de grande destaque por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas. Segundo ele, o homem é motivado segundo suas necessidades que se manifestam em graus de importância onde as fisiológicas são as necessidades iniciais e as de realização pessoal são as necessidades finais.

Segundo Chiavenato (1994) as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, a saber:



Figura 1 Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow
Fonte: Chiavenato 1994

- As necessidades fisiológicas que se encontram como base para a pirâmide, segundo Maslow, representam as necessidades relacionadas ao organismo como alimentação, sono, sexo, água, excreção e outros.

- As preocupações com as necessidades surgem hierarquicamente à medida que vão sendo supridas as necessidades fisiológicas. São representadas por necessidades de segurança e estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros.
- As necessidades sociais surgem após as necessidades de segurança serem supridas. São necessidades sociais: amizades, socialização, aceitação em novos grupos, intimidade sexual e outros.
- As necessidades de status e estima ocorrem depois que as necessidades sociais são supridas, são necessidades de status e estima a autoconfiança, reconhecimento, conquista, respeito dos outros, confiança.
- As necessidades de auto-realização que se encontram no topo da pirâmide hierárquica é a moralidade, criatividade, espontaneidade, auto-desenvolvimento, prestígio.

Para (Chiavenato, 1994), o ser humano busca sempre melhorias para sua vida. Dessa forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar, tais necessidades são representadas na pirâmide hierárquica. Quando as necessidades humanas não são supridas sobrevém sentimentos de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixo auto-estima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. Tais sentimentos negativos podem ser recompensados por outros tipos de realizações.

Afirma (Chiavenato, 1987), Maslow foi revolucionário, porque o seu principal foco foi positivo sobre a saúde mental em vez de comportamento que foi considerado anormal ou desviantes. Sua teoria foi, então, mais aplicáveis e utilizáveis pelo público em geral. Maslow é hoje reconhecido como o pai da psicologia humanista e de uma gestão moderna

Conforme (Chiavenato, 2000), em empresa moderna, Maslow em sua teoria afirma que: ainda é uma consideração importante para os gestores que desejam motivar Empregados. Quando uma pessoa não

tem necessidades humanas básicas de sobrevivência, e renda insuficiente para obtê-las, a pessoa será o único foco para sobreviver. Isto irá desvalorizar os seus centrar-se nas tarefas do seu trabalho. Como empregador, gerentes, portanto, deve perceber que vendedores terão de ser capazes de atender os requisitos básicos, no âmbito das suas funções diárias. Isso inclui ter tempo para comer, descansar, e uma vida salário suficiente para obter seu próprio alojamento.

Segundo Chiavenato (2000), enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg foi o autor da "Teoria dos Dois Fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Nesta teoria Herzberg afirmava que: A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "fatores motivadores"; A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados "fatores higiênicos".

Para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

2.2.1 Fatores higiênicos

Segundo Chiavenato (1994), estes fatores são aqueles que referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem

à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. Herzberg, contudo, considera esses Fatores Higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Este, escolheu a expressão "higiene" exatamente para refletir o seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

Segundo Chiavenato (1994, p. 71)

quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados fatores insatisfacientes. Incluem:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo; e
- Relações com colegas.

2.2.2 Fatores motivacionais

A motivação envolve fatores que produzem situação de satisfação, Chiavenato (2000), estes fatores são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os Fatores Motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente

desafio e significado para o trabalhador. Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Segundo Chiavenato (1987, p. 128),

em outros termos, a teoria dos *dois fatores* de Herzberg afirma que:

1) A satisfação no cargo é a função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo que a pessoa desempenha: são os Fatores Motivacionais ou satisfacientes;

2) A insatisfação no cargo é função do contexto, isto é, do ambiente, do trabalho, do salário, dos benefícios recebidos, da supervisão, dos colegas e do contexto geral que envolve o cargo ocupado: são os Fatores Higiênicos ou insatisfacientes.

2.3 Teoria X e Y de McGregor

Segundo Chiavenato (1994), McGregor, na década de 50, apresenta duas teorias, teorias X e Y, abordagens que refletem fenômenos históricos, culturais, econômicos, tecnológicos e sociais, ainda usados em várias organizações. É evidente a presença destas possibilidades total ou parcialmente nas organizações.

Douglas McGregor, um dos mais influentes behavioristas na teoria das organizações, preocupou-se em distinguir duas concepções opostas de administração, baseadas em certas pressuposições acerca da natureza humana. Para ele, existem duas concepções sobre a natureza humana: a tradicional (a qual denominou Teoria X) e a moderna (a qual denominou Teoria Y). (CHIAVENATO, 1994, p. 108).

De acordo com Chiavenato (1987), A teoria X representa o controle existente sobre os recursos humanos da empresa. Segundo esta teoria, o ser humano, em geral, não gosta de trabalhar ou pretende trabalhar o mínimo possível, como tal, a grande parte dos trabalhadores têm que ser coagidos, vigiados e ameaçados com castigos a fim de alcançar os objetivos da empresa. Os empregados evitam responsabilidades, preferem ordens formais sempre que possível, exibem pouca ambição e põem a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho. A Teoria Y apresenta que quando o local de trabalho for agradável o indivíduo tem mais realização em suas atividades, Chiavenato (2000), a

teoria Y evidencia o fato de que o desenvolvimento dos recursos humanos é muito mais otimizado e pode ser melhor aproveitado. Conforme esta teoria, quando num ambiente favorável, o trabalho pode ser algo natural e que suscita prazer. O indivíduo, movido pela auto-orientação e pelo auto-controle, coloca-se ao serviço dos objetivos previstos dentro da empresa. Neste ambiente, um funcionário, quando aliciado com uma recompensa, empenha-se mais na realização da sua tarefa. A seu tempo, o funcionário deixa de estar apenas sob ordens e começa a procurar responsabilidades. Não se deve confundir esta teoria com liberdade excessiva ou falta de controle, é apenas uma forma diferente de administrar os recursos humanos dentro do ambiente organizacional e muitas delas alcançam grande sucesso.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é a administração através de controles externos impostos às pessoas, a Teoria Y é a administração por objetivos que realça a iniciativa individual. As duas teorias são opostas entre si. (CHIAVENATO, 2000, p. 404).

Quando os funcionários estão desmotivados muitas vezes são as teorias utilizadas pelos chefes da empresa, Chiavenato (1994), para McGregor, se uma empresa adota as concepções da teoria X, os seus funcionários apresentam-se desmotivados e com atitudes e comportamentos preguiçosos, por outro lado, se optar pela teoria Y, as pessoas vão interagir e apresentar características motivadoras. Gerentes contemporâneos confrontados com as possibilidades de McGregor, afirmam que a teoria X é aquela utilizada pelos seus chefes para com eles e a teoria Y é aquela que utilizam para com os seus subordinados. McGregor explica que quando existe desmotivação, acomodação, subutilização, inadaptação e desorientação, os gerentes em vez de admitirem ser os responsáveis por estes fenômenos, atribuem a culpa aos empregados. Muitas das organizações que obtêm êxito, até a nível internacional, mostram-se influenciadas por fortes traços da teoria Y. Apesar de muitas empresas se seguirem pelas conjecturas da teoria X revelando um nível baixo de satisfação dos seus colaboradores, é evidente também a presença da teoria Y noutras

empresas, nas quais se verificam grandes resultados, maiores níveis de produção, desenvolvimento, e geração de resultados positivos. Em algumas organizações são utilizadas ambas as concepções.

Conforme Chiavenato (2000), como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas têm relação direitas com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

CAPÍTULO III

3 MOTIVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 O que é motivação?

Motivação é uma força intrínseca que nasce da vontade de fazer algo.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado como diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2003, p. 89/90)

Uma dos fatores que difere uma pessoa de outros são os objetivos e necessidades segundo Chiavenato (2003), as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Percebe-se que as pessoas têm gostos e necessidades diferentes, cada um tem um comportamento e busca se adequar conforme aquilo que precisa para satisfazer o que foi adquirido para sua vida.

Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as

peças: embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é, basicamente o mesmo para todas as peças. (CHIAVENATO, 2003 p. 90)

3.2 Ninguém Motiva Ninguém

Encontrar e separar aquilo que é mais importante para o subordinado criarão condições para a motivação. Conforme Bergamini (1990), Quando se procura dirigir peças realmente motivadas, o máximo que se pode fazer é detectar que objetivos estão em jogo, discriminar quais deles são mais importantes para o subordinado em questão, pois eles é que estarão impulsos comportamentais mais forte e, então, criar condições para que se realize o “ato motivacional”.

Mediante a teoria observa-se que ninguém motiva ninguém por que as peças trazem dentro de si o potencial de reação, basta que facilitam as condições para que a peças possam desenvolver o seu psicológico e auto-estima para deixar sair de dentro para fora a energia que está armazenada, para acontecer a motivação.

As peças já trazem dentro de si uma sinergia própria ou um potencial de ação e é esse potencial que está pronto para sair; portanto, o supervisor pode, no máximo, ser um agente facilitador dessa energia, mas sob nenhuma condição tem o poder de criar dentro da pessoa o apetite, ou a vontade de fazer algo. Pode, pelo contrário, inibir essa vontade ou apetite, uma vez que não dê condições para que os objetivos pessoais sejam atingidos, oferecendo uma barreira entre o indivíduo e seus objetivos, o que é conhecido em linguagem psicológica como frustração. As peças, portanto, quando se apresentam para trabalhar já estão de antemão motivadas; as circunstâncias é que vão favorecer ou impedir a chegada aos objetivos internamente almejados. Todas as vezes que se diz que se motivou alguém, usa-se o termo impropriamente, pois o que se fez foi colocar alguém em movimento, por bem, pela recompensa, ou por mal, pela ameaça de um possível castigo. (BERGAMINI, 1990, p. 127)

3.3 Motivando os Funcionários

Para Chiavenato (1994), é muito importante aumentar a auto-estima para que as pessoas sintam capazes de realizarem aquilo que é necessário para desempenhar as atividades corretamente, junto da equipe. Devemos aprender sorrir ou fazer as pessoas sentirem-se importantes de forma sincera.

As empresas têm que considerar alguns pontos importantes como valorizar os funcionários que desempenham as atividades da empresa, desenvolver maneiras que aumentam a auto-estima, ou seja, deixando os funcionários entusiasmados trabalhando em equipe para realizarem seus trabalhos com capacidade e agilidade.

Como motivar empregados para trabalhar mais e melhor, dando maior lucratividade para a organização, tem sido objeto de estudo desde os primórdios da administração científica. Mesmo hoje, quando se valoriza a qualidade de vida nas organizações, o que se visa, em última instância, é obter cada vez mais vantagem competitiva para permanência no mercado. Assim, o conhecimento dos fatores da motivação humana afigura-se como um instrumento das organizações para obtenção de lucro. (SILVA ; VILLELA, 2003, p. 16).

A motivação é como uma alavanca que movimenta algo para alguma direção, sendo uma pessoa motivada realiza seu trabalho com mais responsabilidade e qualidade. Porque a motivação ajuda os empregados sentirem realizados em fazer parte da organização, com isso estimula aumentando sua produtividade e melhorando o trabalho em equipe.

Importante valorizar o desempenho que o funcionário apresenta na empresa, Chiavenato (2003), um dos pontos principais para manter a motivação alta são os elogios e o reconhecimento. Um trabalho bem feito deve ser destacado para a equipe, e servir como exemplo para a atuação de todos. Podem ser dados pequenos prêmios, como um jantar, para aqueles que se destacaram no mês. Somente assegure que os critérios de escolha dos melhores funcionários sejam claros, para que o tiro não saia pela culatra e você seja acusado de ser injusto, ou ter seus preferidos.

Temos que identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho

das tarefas. Estimular as pessoas a aprenderem a jogada cada vez melhor, desempenhando suas habilidades com bastante motivação. Onde levam os membros, sentirem satisfação no trabalho para que possam aumentar sua produtividade, porque um empregado insatisfeito não consegue realizar seu trabalho em equipe. Assim, para Chiavenato (1994), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

3.4 Motivação humana

Dentro de uma empresa a motivação humana é muito importante, por que através deste ponto que fazem com que as pessoas sintam motivadas para realizar seu trabalho com entusiasmo e dedicação. É como uma alavanca que impulsiona a pessoa e desempenha de uma forma satisfatória as atividades no dia-a-dia com mais vontade.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado como diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2003, p. 89-90)

De acordo com Davis (1992), a motivação é uma força que as pessoas têm para vencer desafios e obstáculos para alcançar os objetivos. Pessoas com esse impulso desejam desempenhar, crescer e progredir conquistando o sucesso. A realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la.

As organizações desenvolvem padrões de motivação para melhorar o desempenho dos funcionários no proceder do seu trabalho. Chiavenato (2003), as pessoas são diferentes no que tange à

motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado. Uma forma sistemática de modificar o comportamento do empregado através do uso de recompensas que satisfazem estas necessidades. (DAVIS, 1992, p. 47).

Cada indivíduo tem suas necessidades de maneira diferente, por isso precisam produzir meios diferenciados para melhorar os padrões comportamentais, por que cada indivíduo tem suas capacidades e valores. Vem importância motivar as pessoas conforme suas expectativa para satisfazer suas necessidades.

Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é, basicamente o mesmo para todas as pessoas. (CHIAVENATO, 2003, p. 90)

3.5 As Necessidades Humanas

Cada indivíduo tem um conjunto de necessidades que precisam ser atendidas. Quando ele se defronta com uma necessidade não satisfeita, estabelece-se um estado de tensão, que gera desequilíbrio. O indivíduo é internamente pressionado para resolver o problema, isto é, buscar uma solução que lhe permite atender àquela necessidade. Para Chiavenato (1994), as necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionado o seu comportamento frente às diversas situações da vida. As necessidades ou motivos

constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades.

Oferecer qualidade de vida, segurança no trabalho, recursos que melhoram a vida dos funcionários. São maneiras importantes que fazem com que os empregados sintam bem-estar em trabalhar na empresa, isso ajuda as pessoas terem forças para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Sendo que as pessoas buscam com impulso de desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la. Os administradores têm que compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho, para saber lidar com cada empregado de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

As necessidades secundárias¹ podem variar muito mais entre as pessoas do que as necessidades primárias². Elas até podem existir de forma oposta em duas pessoas diferentes. Uma pessoa tem necessidade de auto-afirmar-se e é agressiva com os outros. A segunda, por outro lado, prefere ser submissa e se rende à agressão dos outros. As necessidades também mudam de acordo com o tempo e as circunstâncias. (DAVIS, 1992, p. 50).

3.6 Fatores motivacionais no trabalho

Lopes (1980), por sua vez, destaca os fatores intrínsecos como realmente motivados ou de auto-motivação, como a realização profissional, o reconhecimento da tarefa bem-sucedida, a natureza do trabalho, o conceito de auto-responsabilidade e o progresso na escala hierárquica.

Verificaram o impacto dos valores pessoais sobre o comportamento de cidadania organizacional e constataram que as prioridades em nível dos valores de autotranscendência, autopromoção, abertura à mudança e conservação têm influência significativa sobre vários fatores de cidadania organizacional. (TAMAYO, 1998 apud TAMAYO, 2002, p. 31).

¹ Necessidades secundárias: são necessidades sociais; estima e auto-realização.

² Necessidades primárias: são necessidades fisiológicas e segurança.

Maslow (1970) apud Lopes e Regis Filho (2003), afirma que as motivações dos seres humanos estão interligadas de modo que ao atingir a satisfação de um objetivo ou de um desejo, tomará seu lugar outro motivo e assim por diante, estando esses motivos devidamente hierarquizados pelo nível das suas prioridades. Fundamenta sua teoria numa abordagem intra-orientada em diferentes necessidades humanas assim hierarquizadas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima, necessidades de auto-realização.

... desempenhar uma tarefa que o valorize e seja um desafio para ampliar e desenvolver habilidades e ter oportunidades para melhor aproveitamento de suas capacidades, recebendo tarefas e responsabilidades de acordo com seus conhecimentos, experiência e interesse. (IDAC, 2001 apud SILVA; VILLELA, 2003, p. 20)

De acordo com Oliveira (1997) apud Tagliapietra; Miura (2003), no lugar dos procedimentos clássicos que bloqueiam a sinergia humana, é preciso que as organizações assumam uma postura com a dinâmica do ser humano. Deve-se procurar a aprender também com as vivências das reais dificuldades e conflitos nas relações interpessoais, evitando bloqueios psíquicos que impedem o pleno desenvolvimento do potencial das pessoas. Também, é necessário desenvolver uma consciência política, sentido ético, liberdade para criar, desenvolvimento dos potenciais humanos, cultivo dos laços de afeto e lealdade para com companheiros de equipes, comunicações aberta e livre das contenções do poder e a plena realização do ser humano. Esses são alguns dos objetivos a serem alcançados por essa nova mentalidade educacional nas organizações.

3.7 Exaustão emocional no trabalho

Nota-se que exaustão emocional é devido os trabalhos desenvolvidos de maneira rotineira, sem inovação, o espaço físico

inadequado, às vezes a pessoa está com seu estado emocional que não resiste a pressão que o trabalho oferece, por isso devem analisar como o indivíduo está para desempenhar certo tipo de trabalho.

Segundo Belcastro (1982) e Belcastro e Hays (1984) apud Tamayo (2003, p. 27), a exaustão emocional está estreitamente associada com afecções somáticas, como distúrbios do sono, dores de cabeça, problemas gastrintestinais e resfriados freqüentes. Ansiedade, desinteresse pelo trabalho e até mesmo fobia dele são as manifestações psicológicas mais relevantes. As conseqüências para a organização se manifestam, particularmente, em quatro áreas: desempenho; rotatividade³ e absenteísmo⁴; insatisfação no trabalho; e tendência a sair da organização.

Ainda nesse sentido, uma pesquisa bem conduzida sobre motivação dos trabalhadores, clima e cultura organizacional possibilita corrigir possíveis desvios e falhas do serviço, atender melhor às demandas interna e externa da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores por meio de melhor qualidade de vida no trabalho (MACEDO, 1993 apud REGIS FILHO; LOPES, 1996 p. 63).

Conforme Pervin (1968) apud Tamayo (2003, p. 27) afirma que:

A adaptação, ou melhor, encaixe do indivíduo ao ambiente se expressa por meio de alto desempenho, satisfação e pouco estresse bi sistema, enquanto a falta de encaixe resulta em desempenho reduzido, insatisfação e estresse. No contexto desse modelo teórico, a exaustão emocional ocorre quando o trabalhador percebe que os seus recursos físicos e emocionais são inadequados para enfrentar as exigências do trabalho e do contexto organizacional.

De acordo com Stewart (1998) apud Tagliapietra; Miura (2003), não que todos nós estejamos destinados a ser trabalhadores itinerantes do conhecimento, viajando com laptops⁵ nos ombros. Muitos empregados ainda precisam e sempre precisarão de máquinas caras e

³ Rotatividade: freqüência com a qual um item é substituído durante determinado período.

⁴ Absenteísmo: ausência do trabalho, em desacordo com o estipulado no contrato, em princípio, mas não obrigatoriamente, sem uma razão legítima que a justifique.

⁵ Laptop: microcomputador portátil, leve, facilmente transportável e com uma tela plana, em geral de cristal líquido.

grandes, adquiridas por outras pessoas. No entanto, na era do capital intelectual as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas: sentir, julgar, criar e desenvolver fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os leva consigo, com seu cérebro.

CAPITULO IV

4 Pesquisas realizadas sobre motivação no trabalho

4.1 TCC's do Curso de Administração da FACER, que discutem aspectos relacionados aos fatores motivacionais e sua influência no ambiente organizacional

Motivação é algo que leva a pessoa a agir de maneira inesperada, trazendo resultados positivos para si e para outros.

Motivação é o impulso de uma pessoa para agir, porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, pois vêem este ato como significativo para elas. Há uma tendência nos países industrializados das pessoas, com nível educacional elevado, terem que se submeter a empregos que estão abaixo das suas qualificações, o que gera descontentamento e desmotivação. (GUAL, 2007, p. 51)

A motivação está ligada as necessidades de cada indivíduo, este quando se sente valorizado no seu ambiente pode contribuir mais para o processo produtivo. Conforme Alencar (2007), 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 motivações diversas.

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 individuais e profissionais 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 é encontrar soluções, melhorando o sistema de remuneração e participação nos resultados, aumentando a valorização e a satisfação dos

profissionais das organizações, tornando exeqüível um sistema mais centrado no indivíduo em suas organizações. (ALENCAR, 2007, p. 59).

Por diversas vezes percebemos que o indivíduo procura se qualificar buscando conhecimento em bancos de faculdade e, no entanto suas expectativas não são supridas na prática, segundo Rodrigues (2004), partindo do prisma que as pessoas realizam um curso superior, objetivando um trabalho que exijam os conhecimentos adquiridos nos bancos escolares, podemos entender que há uma frustração ao submeterem-se a um trabalho rotineiro e que pouco exige das habilidades adquiridas nas universidades. Percebemos que este fato contraria a maioria das teorias abordadas nesta pesquisa, como por exemplo, a Teoria de Herzberg (1975) que enfatiza a satisfação presente na realização do trabalho. A Teoria da Equidade preconiza que o trabalhador compara o esforço por ele despendido e o resultado alcançado, com o esforço e o resultado dos demais. Ou seja, o trabalhador com curso universitário esperaria obter um cargo a altura de outras pessoas que conhecem o curso superior e que trabalham na área em que se formaram, pois acreditamos que as pessoas, em sua maioria, fazem um curso superior para melhorar a sua empregabilidade.

As empresas contratam pessoas com qualificação acima das atividades que irão executar visando melhor qualidade dos serviços e também uma maior produtividade; porém, diante dessas teorias de motivação, cabe uma análise mais profunda para saber o que realmente ocorre na prática. Será que um trabalhador com nível de qualificação compatível às exigências das suas atividades não se sentiria mais desafiado e reconhecido pelo trabalho do que outro, cujo potencial está muito além do que a atividade exige? (SILVA, 2003, p. 38).

Motivação é algo que pode variar de pessoa para pessoa, o fator que motiva um pode não ser o mesmo que motiva outro, sendo portanto motivação um tema abrangente, segundo Silva (2003), as teorias motivacionais devem ser de conhecimento das pessoas que ocupam cargos de chefia, pois permitem uma melhor compreensão do ser

humano, como ele age nas mais diversas situações. Ao se correlacionarem tais teorias com as atividades inerentes ao funcionário observam-se que se podem analisar alguns princípios e leis numa visão mais progressista em termos de motivação. Fazendo-se análise dos princípios e normas consegue-se fazer vínculos dos fundamentos com as teorias motivacionais. Percebe-se que as pessoas, de acordo com suas necessidades pessoais, ou seja, o que motiva uma pessoa necessariamente não é o que motiva outra. Um gerente deve procurar conhecer melhor seu subordinado que trabalha diretamente com ele e saber o que o motiva. O comportamento e as atitudes de uma pessoa, dentro de seu campo profissional, estão sempre interligados a fatores motivacionais, sendo o mais simples e abrangente, o dinheiro, que é básico, e os mais nobres como as necessidades sociais, de estima, de auto-realização e de crescimento.

A motivação está agregada ao bem-estar do funcionário e suas necessidades, desejos, e todas as vontades que uma pessoa sente a todo instante. Sendo assim, fica muito melindroso estudar o termo motivação de funcionários, pois a cada instante estão mudando de pensamento, opinião, o que deixa as pessoas constrangidas em se aproximar para tentar ajudar ou solucionar problemas. A motivação é um caminho difícil de conseguir, mas ainda é preciso encontrar soluções, aumentando a satisfação dos funcionários e sua valorização, melhorando o sistema de remuneração, dando oportunidade para se expressar dentro do órgão de trabalho. Talvez assim, traga soluções para os problemas, tornando realizável o seu trabalho na organização. (SILVA, 2003, p. 38).

Conforme Silva (2005), ao concluirmos este trabalho científico, entende que a motivação humana é a energia que vem de dentro das pessoas, para que uma pessoa seja motivada, é preciso da satisfação de uma série de fatores internos e externos, que estão ligadas a vários aspectos como (família, escola, profissão, grupos religiosos, política, trabalho e amigos) e que as pessoas são muito diferentes uma das outras, de modo que cada uma necessita de um tipo de estímulo para ser motivada que um fator primordial, é a satisfação das necessidades primárias, fator econômico (dinheiro), familiar, financeiro. De todos os autores estudados, cada um tem sua contribuição para o tema

Motivação, mas o autor mais conceituado e alicerçado no assunto é Maslow, que formulou uma teoria da motivação com base no conceito da hierarquia das necessidades que influenciam no comportamento humano, que a meu ver, é a teoria que mais explica a motivação humana. A motivação é um assunto que precisa ser muito discutido e estudado, uma vez que trata-se do comportamento das pessoas, que pode variar dependendo de fatores internos e externos que rodeiam o indivíduo, o administrador precisa conhecer bem todos os colaboradores e sua vida dentro e fora do ambiente da empresa, pois o que acontece no dia-a-dia do colaborador pode levar a ter um comportamento positivo ou negativo diante de determinados acontecimentos.

Os colaboradores consideram como fatores importantes para sua motivação na jornada de trabalho, o reconhecimento o qual acontece com pouca frequência, mas que os estimulam muito, benefícios como planos de saúde, liberdade de decisão, cargo que ocupa os quais gostam do seu trabalho, onde estes influenciam de forma a elevar a auto-estima, fortificando a confiança em seu potencial, estimulando-os a progredir. Sendo que, os fatores que os desmotivam são as intrigas, excesso de cobrança em relação ao trabalho. (CASTRO, 2007, p. 43).

Segundo Veiga (2005), analisando as teorias sobre motivação que este trabalho contempla, tornam-se pertinentes alguns comentários: as teorias se esquecem de analisar itens de suma importância, como nível sócio-econômico, gestões educacionais e traços de personalidade do indivíduo. As teorias motivacionais são muitas, e as que conhecemos hoje, não explicam de maneira satisfatória o comportamento dos seres humanos. Na atual circunstância econômica, é conhecido que o índice de desemprego cresce constantemente. Para nos certificar disso, basta abrir um jornal, que os dados são alarmantes. Desta forma, muitas vezes os trabalhadores têm que se submeter a um emprego que esteja abaixo das suas qualificações profissionais, o que diminui a possibilidade de motivação do indivíduo no trabalho.

No que diz respeito, a valor dentro da organização percebe-se que os colaboradores estão divididos, daí surge à necessidade da organização buscar valorizar e incentivar os

mesmo, buscando valorizá-los. Todos gostam do que faz, e aliado ao reconhecimento do serviços prestados o que os motivam trabalhar, então a organização precisa continuar a incentivar. Nem todos os colaboradores estão satisfeitos com seu salário, poderia ser apresentado a eles um plano financeiro, gratificação. A maioria não está contente com seu ambiente de trabalho, é preciso mudar algumas normas dentro da organização. A maioria tem desânimo que às vezes fica a desejar as funções de trabalho, pois tem muita rotina no dia-a-dia da organização. O nível de amizade é bom, evitando atritos e desentendimentos com os colegas. Ficou como sugestão da maioria que houvesse algum tipo de terapia. (MARQUES, 2006, p. 50).

Segundo Silva (2007), as pesquisas apresentam resultados satisfatórios e proporcionam um amplo conhecimento da estrutura organizacional da Empresa, bem como, a satisfação dos funcionários na realização de suas atividades evidenciando a relevância de se ter pessoas motivadas nas organizações, alcançando assim um importante objetivo deste projeto. O texto aqui apontado é o resultado da finalização desta etapa de execução, as quais proporcionaram a todos que deste tomar conhecimento a oportunidade de comparar o resultado de atividades realizadas por seres humanos motivados ou não.

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações públicas que estão se modernizando com a criação e a experimentação de novos modelos de administração. A revisão crítica do modelo taylorista, que vem imperando há duzentos anos, está na ordem do dia. Dogmas considerados inabaláveis, tais como hierarquia rígida, comando centralizado, distribuição controlada do poder e da autoridade, divisão do trabalho por especialização, individualismo e competitividade interna estão fragilizados e incapazes de responder às necessidades de integração, de visão correta dos processos de trabalho, de relações internas mais abertas, de veiculação de informações em todos os níveis e direções. (FERREIRA, 2002, p. 53).

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente trabalho desenvolvido foi estudado a teoria do comportamento, humano onde percebe-se que cada indivíduo tem um comportamento, ou seja, gostam de diferentes coisas. A empresa é formada por pessoas que busca realizar suas várias necessidades, sentimentos, atitudes e sua maneira de comportar com o grupo que trabalha. A teoria vem estudando o comportamento de cada indivíduo e a motivação humana, analisando a cultura, as raízes de suas concepções concebidas no decorrer de sua vida.

Observam-se nas pesquisas realizadas que a motivação está relacionada às necessidades, às carências ou desejos das pessoas. As maiorias das teorias de motivação esquecem de analisar fatores importantes, o nível sócio-econômico, questões educacionais e as personalidades das pessoas. A motivação está ligada ao comportamento do indivíduo e suas necessidades, por isso estudando e entendendo o indivíduo facilita em oferecer aquilo que deseja para satisfazer suas necessidades. A motivação preocupa-se com bem-estar dos empregados, as necessidades e desejos, pois as pessoas mudam de pensamentos e opiniões a todo instante.

Alguns estudos realizados apontam que as pessoas fazem cursos superiores buscando se qualificar adquirindo novos conhecimentos, quando vai ao mercado de trabalho, é concentrado em um setor que não preenche os requisitos esperados, tornando assim o empregado uma pessoa frustrada ao submeter-se a um trabalho rotineiro que não encaixa nas habilidades adquiridas nos cursos feitos. Mediante algumas teorias observa-se que execução da teoria na prática não apresenta como deveria ser empregada na organização. O trabalhador busca uma faculdade para conquistar conhecimento e habilidade, por que esperam melhorar a sua empregabilidade.

Na empresa as pessoas que ocupam o setor de diretoria ou chefia devem conhecer as teorias motivacionais para entender o ser humano,

fazendo uma análise dos princípios e normas que melhoram os fundamentos das teorias de motivação. Se o gerente conhece os seus subordinados terá mais condições de saber motivá-los.

As organizações que desenvolvem a motivação faz com que alcancem melhores níveis de trabalho, aumentado a produtividade, pois funcionários motivados desempenham seu trabalho com mais entusiasmo e dedicação. Com isso, a empresa consegue oferecer ao trabalhador um atendimento de qualidade satisfazendo suas necessidades, a organização então conquista o sucesso por estar melhorando as perspectivas necessidades dos seus funcionários.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Conclui-se que se deve fazer um estudo sobre o comportamento dos funcionários na organização, pois sabendo o que cada indivíduo pensa e precisa, será fácil determinar diretrizes para resolver os problemas que surgem em relação a falta de motivação. As organizações não estão desenvolvendo uma motivação que tráz melhorias ao bem-estar das pessoas. Muitas vezes os funcionários não são realizados no trabalho, tornando pessoas stressadas e desanimadas em desenvolver uma produção de qualidade.

Percebe-se que melhorando o ambiente organizacional, promovendo fatores motivacionais no proceder de suas atividades acontecerá a qualidade no desempenho do processo produtivo e a empresa alcançará o sucesso.

Cada indivíduo desenvolve suas necessidades, desejos, sentimentos e comportamento, isso significa que a empresa precisa utilizar fatores que ajude a dá motivação para as pessoas que trabalham na organização. Fazendo que as pessoas sintam que faz parte da empresa.

As necessidades das pessoas não podem ser diretamente observadas pelos administradores ou medidas com precisão para facilitar o direcionamento das ações. É difícil por exemplo medir as necessidades de estima do empregado ou saber como elas mudam com o passar do tempo. Ainda mais, simplesmente conhecer as necessidades do empregado não indica de forma direta aos administradores aquilo que deveriam fazer com essas informações. Como resultado, tem havido considerável interesse no modelo de motivação que esteja mais intensamente ligado à avaliação cuidadosa e aplicação sistemático de incentivos. (DAVIS, 1992, p. 58).

Observa-se que as teorias apresentam sobre as relações humanas, ou seja, que as pessoas são adotadas de necessidades complexas e diferenciadas. Assim quando uma necessidade é satisfeita, logo vem outra em seu lugar, um processo continuada da vida humana. No ambiente de trabalho os fatores tradicionais

utilizados, os métodos sem inovações influenciam no comportamento dos empregados, trazendo desmotivação. Quando no trabalho um ambiente agradável, comunicação eficaz, o trabalho em equipe, segurança, salário adequado, valorização de desempenho de suas atividades, isso desenvolvem o empregado a sentir satisfeito provocando a motivação.

Nota-se que os fatores internos influenciam no comportamento das pessoas, então para compreender o comportamento é importante o conhecimento da motivação humana, sendo a motivação algo que impulsiona o indivíduo agir de uma determinada maneira, pode-se dizer que mediante o estímulo externo acontece o impulso da ação. Vem à importância de oferecer ao empregado ambiente bem agradável e estruturado. Cada pessoa tem uma determinada necessidade, então precisa programar modelos de motivação que satisfaçam estas necessidades.

Analisando a motivação organizacional percebe-se alguns pontos necessários para melhorar a motivação, então sugere-se por exemplo:

- ❖ Oferecer ao funcionário algo que lhe proporcione desafios dando-lhe oportunidade para mostrar suas habilidades, já que muitas vezes ele busca nos estudos a qualificação na perspectiva de alcançar desafios dentro da organização;
- ❖ Reconhecer o funcionário com peça fundamental para empresa estimulando seu crescimento e estabelecendo relacionamento de confiança;
- ❖ Conhecer melhor seus subordinados para saber, o que os motiva, torná-los participantes dos processos e da vida organizacional, dando oportunidade de expressão.
- ❖ São sugeridas futuras pesquisas para aprofundar a aplicação efetiva de tais estudos na vida empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Hugo David de Sá. **A motivação como ferramenta gerencial de mudança:** um estudo de caso. 2007. 66 f. Monografia (Graduação em Administração)-FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2007.

BERGAMIM, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos:** uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1990.

CASTRO, Tatiana Divina de. **Motivação no trabalho:** um estudo entre os funcionários do Colégio Estadual Sete de Setembro, em Ipiranga de Goiás. 2007. 45 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração:** abordagem descritivas e explicativas. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987

_____. **Recursos humanos.** Ed. Compacta, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gerenciando pessoas:** passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

_____. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

FERREIRA, Cleiber José. **Motivação dos funcionários públicos.** 2002. 57 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUAL, Danielle Batista de Bessa. **Motivação empresarial: um estudo de caso na CRV Industrial**. 2007. 60 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER- Faculdade de ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2007.

MARQUES, Jabson Geliard Soares. **Qual a importância da questão motivacional em uma empresa de pequeno porte no interior: estudo de caso o Atacadão SMART**. 2006. 56 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Vislene de Souza. **Motivando os funcionários do Hospital Municipal em busca de sua melhor qualificação**. 2004. 28 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2004.

SILVA, Neyde Maria de Faria Thomé da; VILLELA, Lamounier Erthal. Fatores motivacionais no trabalho voluntário: uma análise dialética à luz da sociedade pós-industrial. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 4, n 3, p. 13 – 29, jul./set.2008.

TAGLIAPIETRA, Odacir Migue; MIURA, Marcio Nakayama. Gestão do conhecimento: valorização humana no mundo dos negócios como fator de vantagem competitiva. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 14-23, out./dez.2003.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, Mônica Cristina; REGIS FILHO, Gilsée Ivans. A motivação humana no trabalho: desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n.1, p. 62-75, jan./fev./mar.2004.

TAMAYO, Álvaro. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 26-37, abr./jun.2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Luis Antônio. **Motivação empresarial**. 2004. 36 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2004.

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

SILVA, Elias José da. **A importância da motivação no trabalho: um estudo de caso na empresa Auto Posto Spinelli Ltda Matriz e Filial III**. 2005. 36 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2006.

SILVA, Kamila Paula. **Os desafios da motivação: um estudo na DI-Calça Calçados na Cidade de Rubiataba-Goiás**. 2007. 50 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2007.

SILVA, Kely Denise da. **Motivação empresarial**. 2003. 40 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2003.

VEIGA, Bruno Ferreira. **Motivação: um estudo de caso na empresa Super Troca de óleo e Lavajato Brasil**. 2005. 29 f. Monografia (Graduação em administração)-FACER-Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, Rubiataba, 2005.

WELLINS, Richard S.; BYAN, William C.; WILSON, Jeanne M. **Equipe Zapp: em powered teans**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Revisado por

Célia Romano Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE

DADOS DO ALUNO

NOME: Ilza Francisca Carlos

Nº DA MATRÍCULA: 0311080501

ENDEREÇO: AV: Saranhão Q: 49 L: 10 SETOR: Bela Vista

CEP: 76350-000 CIDADE: Rubiataba ESTADO: Goiás

TEL. COM.: (62) 3325-1325

CELULAR: (62) 84363462

E-MAIL: Ilza_carlos@yahoo.com.br

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: Atendimento ao público e Recursos humanos.

EMPRESA: Rádio Vale FM E Laboratório Biolider

RESP. PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: Rádio Vale FM – Pe. Vanildo Fernandes da Mota Laboratório Biolider – Dr Elio Resende de Sousa.

ENDEREÇO: Rua Merindiba nº 90 Centro

TELEFONE: (62) 3325- 1325

DECLARAÇÃO

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

Rubiataba, 25 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528