



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDWIRGES ARANHA ALENCAR

**A MOTIVAÇÃO DO PROFISSIONAL E A REPERCUSSÃO NA
PRODUTIVIDADE**

Fortaleza-CE
2013

EDWIRGES ARANHA ALENCAR

**A MOTIVAÇÃO DO PROFISSIONAL E A REPERCUSSÃO NA
PRODUTIVIDADE**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Carlos Manta P. Araujo, Ms

**Fortaleza-CE
2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca de Ciências Humanas

V447r Alencar, Edwirges Aranha

A Motivação no trabalho e a repercussão na produtividade. 2013.
41 f.; il. color. enc.

Orientador: Prof. Ms. Carlos Manta P. Araújo
Área de concentração: Administração de Empresa.

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração - Universidade
Federal do Ceará, UFC, Fortaleza, 2013

1. Organização. 2. Motivação. 3. Produtividade I. Araújo, Carlos Manta P.
(Orient.). II. Universidade Federal do Ceará – Curso de Graduação em
Administração. III. Título

CDD 910

EDWIRGES ARANHA ALENCAR

A MOTIVAÇÃO DO PROFISSIONAL E A REPERCUSSÃO NA
PRODUTIVIDADE

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito para obtenção do grau
de Bacharel.

Data da aprovação: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Professor Ms. Carlos Manta P. Araújo
Orientador - Universidade Federal do Ceará

Prof.Dr. Universidade Federal do Ceará

Prof. Ms. Universidade Federal do Ceará

Aos meus pais, pelo carinho e apoio irrestrito, na minha trajetória, propiciando as condições necessárias para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por estar ao meu lado em todas as dificuldades, e por dá sabedoria nos momentos em que necessitava.

Aos meus pais, que lutaram por mim e me ajudaram a conquistar meus ideais.

A meu Esposo, que sempre me ajudou nas horas de dificuldade.

Ao Professor Orientador Carlos Manta, que muito me ajudou na elaboração desta pesquisa.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse sonho.

Ouvimos repetidas vezes no passado: ‘um líder não é feito. Ele nasce líder’. Eu li outro dia: Acredito que a liderança em parte possa ser aprendida. Espero que vocês não deixem que alguém os convença de que não pode ser assim. O homem que pensa que a liderança não pode ser aprendida irá provavelmente permanecer numa posição subordinada. O homem que acredita que pode, irá ao trabalho e aprenderá. Ele pode não vir a ser o presidente da companhia, mas pode ascender de onde está.

Mary Parker Follet

RESUMO

No presente trabalho analisa-se a importância da motivação dos colaboradores dentro das organizações, como uma ferramenta capaz de gerar melhores resultados com ganho de produtividade, explicando o que realmente, significa manter uma pessoa ou uma equipe motivada e o que ela pode trazer de benefícios para as empresas. O objetivo geral do estudo foi ampliar os conhecimentos sobre a forma de ver a motivação dentro das organizações. Através da pesquisa foi possível identificar que a maioria dos entrevistados (58,3%) não se sente motivada na empresa em que trabalha, mas também é relevante o percentual (41,7%) daqueles que se sentem bem e motivados. Concluiu-se que a maioria dos funcionários gostaria de participar mais nas decisões, o que ainda não existe por causa da hierarquia existente na instituição. A sugestão para tal dificuldade seria a implantação de um setor próprio para que os funcionários pudessem apresentar ideias e sugestões de melhorias.

Palavra-Chave: Organizações. Motivação. Produtividade. Satisfação dos Colaboradores.

ABSTRACT

In this paper we analyze the importance of employee motivation within organizations as a tool able to generate better results with increased productivity, explaining what it really means keeping a person or a team motivated and what benefits it can bring to companies. The overall objective of the study was to extend the knowledge on how to see the motivation within organizations. Through research, we found that the majority of respondents (58.3 %) do not feel motivated in the company where he works, but is also relevant percentage (41.7 %) of those who feel good and motivated. It was concluded that most employees would like to participate more in decisions, which does not yet exist because the existing hierarchy in the institution. The suggestion of this difficulty would be the implementation of a sector itself so that employees could submit ideas and suggestions for improvements.

Keyword: Organizations. Motivation. Productivity. Employee Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	24
Quadro 1 – As expectativas das pessoas e da organização	29
Gráfico 1 - Instrumentos de motivação	40
Gráfico 2 - Opinião dos entrevistados sobre o líder como o principal motivador dos colaboradores	41
Gráfico 3 - Profissionais que se sentem, ou não, realizados no trabalho.....	42
Gráfico 4 - Colaboradores que consideram que a empresa procura motivar seus trabalhadores	43
Gráfico 5 - Profissionais que conhecem algum tipo de programa motivacional já implementado na sua empresa.....	44
Gráfico 6 - Empresas que procuram conhecer as necessidades e aspirações dos funcionários.....	45
Gráfico 7 – Profissionais que se sentem motivados nas empresas em que Trabalham.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	14
2.1 Elton Mayo.....	15
2.2 Behavioristas – Escola Comportamentalista.....	20
2.2.1 Teoria X e Y.....	22
2.2.2 Teoria dos dois fatores – Herzberg.....	23
2.2.3 Pirâmide motivacional – Maslow.....	24
2.2.4 Teoria das expectativas – Vroom.....	25
3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	26
3.1 A Relação Interpessoal no Trabalho.....	28
3.2 A Motivação gerando produtividade nas Organizações	30
3.3 O processo de motivação nas organizações.....	31
3.4 Da motivação para a inovação.....	33
4 METODOLOGIA.....	37
4.1 Instrumento de coleta de dados.....	37
4.2 Caracterização da pesquisa.....	37
4.3 População e Amostra.....	38
4.4 Coleta de dados.....	38
4.5 Análise de dados.....	38
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE.....	53

1 INTRODUÇÃO

Uma tendência mundial, das empresas atuantes nos diversos segmentos do mercado de trabalho, é a busca pela valorização do fator humano elaborando estratégias motivacionais, em busca de incentivar a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a melhoria da produtividade.

A concepção de valorização do fator humano passou por diversos momentos importantes no século XX de uma visão mecanicista no taylorismo-fordismo evoluiu para humanística tendo como expoente Elton Mayo e comportamentalista (behaviorismo) com diversos teóricos dentre outros Maslow, McGregor e Herzberg voltados para a motivação. Mais recentemente predomina orientação de trabalho em grupo na orientação do modelo toyotista.

Esta evolução teórica não foi casual, mas sim, foram diversas adequações aos movimentos capitalistas nesse período de tempo. Da produção em massa à produção de pequenos lotes ou ainda do modelo de concentração burocrática no topo das estruturas organizacionais à burocrática flexível numa descentralização de poder atribuindo aos níveis operacionais das estruturas alguma participação na definição ou redefinição de padrões. De todas essas fases, no entanto, a que mais gerou expectativas resultou da introdução da globalização na economia e com isso uma nova concepção no relacionamento capital-trabalho com a disseminação das práticas de terceirização e do teletrabalho que passam a predominar das décadas de 1980 aos dias atuais.

O objetivo geral deste trabalho foi ampliar os conhecimentos sobre a forma de ver a motivação dentro das organizações. Nesse sentido, os objetivos específicos foram entender a importância do estudo de teorias de motivação e com isto conhecer os anseios e possibilidades dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorar as possibilidades de ganhos na produtividade e lucros da organização.

O presente estudo estabelece uma relação entre motivação e produtividade a partir das ideias apresentadas na literatura, traduzindo as elocuições comumente usadas em textos didáticos e científicos para uma linguagem mais acessível aos leitores, que poderão entender, de forma mais prática, a real importância da motivação dos colaboradores no sentido de se

obter maior produtividade dentro das organizações. Mostra ainda o que significa, realmente, manter uma pessoa ou uma equipe motivada e quais os objetivos de se manter esta motivação, esclarecendo, para tanto, o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho e o que isto implica na qualidade de vida das pessoas, no aumento da produtividade e, conseqüentemente, na sobrevivência de empresas e empregados.

Com a globalização e o aumento da competitividade entre empresas, criou-se um momento oportuno para estimular melhor o potencial dos funcionários. Para isso, é necessário que as empresas e a sociedade criem um conjunto de ações que programem decisões considerando pessoas, avaliando suas expectativas, aspirações, qualificações e valores como forma de transformar uma realidade.

Com base em teorias motivacionais e pesquisas feitas em empresas especializadas, pode-se desenvolver o uso desta ferramenta melhorando a relação interpessoal e a motivação no trabalho e mostrando porque as empresas devem usá-la. Para compreender como se deve oportunizar a motivação no trabalho, gerando produtividade, é necessário entender as causas que levam o indivíduo a agir de forma produtiva, ou não, e quais os seus objetivos profissionais e pessoais. Estudos comportamentais revelam que a conduta do indivíduo influencia positivamente no desempenho laboral, o que pode trazer melhorias para a organização gerando maior produtividade. Segundo preconiza Hunter (2006), a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, incentivando-a e inspirando-a a agir e a dar o melhor de si na sua equipe, sempre visando à maior e melhor produtividade.

A metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa consistiu em levantamento bibliográfico sobre os temas centrais e, além desta uma pesquisa de campo exploratória de natureza qualitativa cujos dados levantados foram feitos por meio da técnica do questionário. Os dados numéricos apresentados não caracterizam a pesquisa como quantitativa referem-se a uma amostra de conveniência que serviu de suporte à construção de um estudo piloto.

A presente monografia está estruturada em cinco capítulos sendo o primeiro a introdução, que apresenta toda a estruturação do trabalho, o tema escolhido, a justificativa da opção pelo estudo, os objetivos e a metodologia. O segundo capítulo apresenta a conceituação de motivação e as diversas teorias motivacionais. No terceiro capítulo, analisa-se a motivação no trabalho e os principais estímulos para alcançá-la. O quarto capítulo consiste na descrição

do percurso metodológico adotado nesta pesquisa e no quinto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa de campo. Ao final, apresentam-se as considerações finais e as conclusões do estudo.

2 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação se tornou alvo de estudiosos a partir da Revolução Industrial, no século XVIII e iniciou seu apogeu a partir do século XIX. Nesta época, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições eram direcionadas tanto ao aspecto psicológico, como também, à questão de restrições financeiras. A partir do estudo Taylorista, por volta de 1911, o clima de punição cedeu lugar a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Acreditava-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

Um destaque teórico sobre motivação foi introduzido por Follet (1997), a primeira estudiosa a introduzir o conceito de circularidade na interação dos seres humanos. Para ela, o comportamento circular consiste em uma confrontação e jogo livre na exposição de ideias entre pessoas, em uma discussão aberta. A partir desse confronto, as diferentes ideias das pessoas são associadas de uma forma ‘simbiótica’, podendo serem apropriadas por outros indivíduos. Surgindo um conflito, as soluções podem ser encontradas somente com a participação de todas as partes, não por meio de uma psicologia de adaptação, mas de uma ‘psicologia de invenção’.

Dessa forma, ocorre uma interação entre diferentes ideias, cuja dinâmica não responde a uma lógica behaviorista de estímulo e resposta, mas a uma psicologia de invenção. A dinâmica circular que se instaura no grupo pode sugerir duas espirais opostas: um círculo vicioso e negativo, que leva à esterilidade e à desagregação, ou um círculo virtuoso e positivo, que leva à criatividade e ao desenvolvimento. No momento em que um membro do grupo toma posição frente aos demais, os outros também tomarão uma posição em relação a ele. (FOLLET, 1997).

As ideias, conceitos e preceitos desenvolvidos por Follet (*op. cit.*) foram rejeitados nas décadas de 1930 e 1940, por não serem bem compreendidos àquela época, em que a sociedade estava dominada por uma crença profunda na luta de classes onde patrões e empregados se posicionavam, permanentemente, de forma antagônica.

Posteriormente, os conceitos desenvolvidos por Follet, no início do século XX, foram acatados por outros estudiosos da Administração, como De Masi (2003), segundo o qual,

[...] um clima favorável multiplica e enriquece a troca de informações em todos os níveis, elimina as ameaças e os medos, potencializa a coragem de tentar e errar, atrai do exterior os melhores cérebros, protege os participantes com personalidades mais fracas e os ajuda a permanecer no grupo, determina a sintonia e a 'extensão de onda' comum, graças às quais é mais fácil colher as mais sutis intuições, que freqüentemente se revelam resolutivas.

Assim, a hipótese do círculo de desenvolvimento, que segue a espiral positiva prevê que o comportamento socialmente integrador em uma pessoa tende a induzir um comportamento análogo - socialmente integrador – nos outros.

2.1 Elton Mayo

Mayo acreditava que os grupos informais poderiam ser utilizados tanto para o bem do indivíduo quanto para o da corporação ou ignorados em detrimento de todos. Outro aspecto muito estudado foram as relações entre indivíduos e a organização e os consequentes conflitos entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, porque representam um conflito inevitável entre o indivíduo e a organização, visto que há uma incompatibilidade entre a auto-realização de ambos. Na verdade, há grande interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da organização, sendo responsabilidade da administração conciliar esses interesses, adaptando os princípios da organização formal às exigências da organização e dos indivíduos.

A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano. Nesse sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para uma democratização dos conceitos administrativos.

O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial. Realmente, as ciências humanas, gradativamente, vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.

As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é considerado o fundador da escola denominada de Relações Humanas, que surgiu da necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos da Teoria Clássica (SILVA, 2007).

Dewey, indiretamente, e Lewin, mais diretamente, também contribuíram enormemente para a sua concepção. Também a sociologia de Pareto foi fundamental, apesar de nenhum dos autores do movimento inicial ter tido contato direto com a sua obra, mas apenas com o seu maior divulgador na época, nos Estados Unidos (RISSIOLI, 2004).

Um pouco antes, em 1923, Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil próxima a Filadélfia, que estava vivenciando alguns dificuldades na área de produção, onde havia uma rotação de pessoal anual de, aproximadamente, 250% tentando-se, inutilmente, introduzir vários esquemas de incentivos para minimizar esse problema. Mayo, sob alegação de que o homem não era uma máquina, utilizou, inicialmente, um intervalo de descanso, deixou a critério dos operários a decisão de quando as máquinas deveriam ser paradas e contratou uma enfermeira para atender as intercorrências sofridas pelos colaboradores. Com isso, em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotação de pessoal declinou (MAYO, 1984).

A partir de 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos iniciou alguns estudos para verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos pressupostos clássicos de Taylor. As conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932 sob a coordenação de Elton Mayo, contestaram os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne e cuja finalidade também era a de determinar a relação entre intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Chiavenato (2005) relata as quatro fases desta experiência que se tornaria famosa foi coordenada por Elton Mayo, e logo se estendeu também ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotação de pessoal *turnover*¹ e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados. Os

¹ Termo do léxico inglês que na terminologia administrativa significa rotatividade de pessoas

pesquisadores verificaram que o resultado da experiência era prejudicado por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico até então estranho e impertinente razão pela qual a experiência se prolongou até 1932, quando foi suspensa em razão da crise de 1929.

A literatura a respeito da Experiência de Hawthorne é bastante volumosa. A Western Electric fabricava equipamentos e componentes telefônicos. Na época, desenvolvia uma política de pessoal bastante voltada para o bem-estar dos operários, mantendo salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Na sua fábrica, situada em Hawthorne, havia um departamento de montagem de relés de telefones, constituído de moças (montadoras) que executavam tarefas simples e repetitivas que dependiam enormemente da sua rapidez. A montagem de relés era executada sobre uma base mantida por quatro parafusos, na qual eram colocadas as bobinas, armaduras, molas de contato e isolantes elétricos. Na época, havia uma montagem de cinco relés em cada seis minutos, por moça. A empresa não estava interessada em aumentar a produção, mas em conhecer melhor os seus empregados.

A Teoria das Relações humanas da Administração surgiu como uma reação às teorias da escola clássica. Neste sentido antes do surgimento e efetivação da Teoria Humanística da Administração, os empregados tinham a abordagem clássica como mais um dos meios de exploração da classe trabalhadora.

Elton Mayo desenvolveu a teoria das relações em busca de humanizar as relações de trabalho e do tratamento aos colaboradores, recorrendo à aplicação da Teoria Clássica da Administração (ou Fayolismo), uma escola de pensamento administrativo com ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência. Também é caracterizada pelo olhar sobre todas as esferas da organização (operacionais e gerenciais), bem como na direção de aplicação do topo para baixo (da gerência para a produção). O modo como Fayol encarava a organização da empresa valeu à Teoria Clássica a impostação de abordagem anatômica e estrutural (CHIAVENATO, 1993).

A teoria humanística nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência de desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter. Ela foi fruto direto da chamada Experiência Hawthorne e apresenta quatro fases (HENDERSON, 1935):

a) **primeira fase** deu-se sobre a experimentação em que dois grupos de operários deviam executar a mesma tarefa em condições idênticas. A única variável seria as condições de iluminação, que em um grupo seria constante e adequada e no outro seria inconstante. Em decorrência disso observou-se uma queda de produtividade e de motivação no grupo que não tinha condições ideais de iluminação. A partir daí é possível reconhecer a preponderância que os fatores psicológicos exerciam sobre os fatores fisiológicos.

A **Segunda fase** da experiência Dividiu-se um grupo de trabalhadoras e elas estiveram durante praticamente um ano expostas a diversas condições de trabalho, como variações de remuneração, intervalos, lanches e horários de trabalho. À medida que concessões e benefícios eram distribuídos e que a capacidade de produção e produtividade eram os principais fatores que influenciavam na remuneração do operariado, verificou-se a evolução da produção das operárias. Nesse sentido, foram abstraídas cinco observações importantes Chiavenato (ano):

- O ambiente de trabalho quando permite maior tranquilidade e liberdade é fundamental na qualidade da produção;
- A interação entre as componentes do grupo aumentava a satisfação das operárias;
- O supervisor não funcionava como um chefe, mas sim como um orientador das atividades;
- Houve a formação de equipes de trabalho provenientes da formação dos grupos sociais no próprio ambiente;
- Substancialmente foram criados objetivos comuns ao grupo, que inercialmente aumentavam os índices de produção.

c) **terceira fase**, observados esses fatores foi iniciada, da experiência de Hawthorne, onde os grupos experimentais de trabalho passaram a ser estudados através de suas relações humanas entre os indivíduos no ambiente. A primeira conclusão tida é que a supervisão ostensiva é considerada humilhante e constrangedora pelo corpo funcional.

Baseados em todos os acontecimentos foi instituído na empresa um programa de entrevistas que buscava colher as opiniões do corpo funcional a respeito de todos os acontecimentos que diziam respeito a organização. O principal dado abstraído do programa de entrevista foi a existência de uma organização informal entre os operários na busca de

"proteção" da exploração de capital, pode-se verificar a manifestação das organizações informais através de uma série de fatores:

- Normalização dos padrões de produção para estabilizá-la num nível julgado razoável pelos operários;
- Havia punições do grupo social para os que não se adequassem aos padrões de produção;
- Insatisfação visual quando do não alcance dos resultados e dos incentivos de produção;
- O surgimento de liderança oriundas do próprio grupo social que estariam responsável por unir o grupo e assegurar o respeito as regras;
- Mostravam-se contentes ou descontentes com as atitudes do gerente da organização.

A **Quarta fase** da experiência buscava o estudo das organizações informais que surgiram dentro da empresa. O grupo experimental foi colocado em uma sala e instruído a iniciar a produção, sendo que havia um observador dentro da sala e um entrevistador fora.

Foi instituída uma remuneração padrão que só seria aumentada caso o total da produção aumentasse. Passado certo tempo pode-se observar que o grupo passou a estabelecer padrão próprio de produção estabilizando e assim padronizava a produtividade e o pagamento excluindo do grupo os que não se adequassem a estas condições através de punições simbólicas.

A experiência de Hawthorne acabou sendo suspensa em 1932, por falta de recursos financeiros; entretanto suas conclusões foram fundamentais para que muitos dos princípios básicos da teoria clássica da administração fossem revistos. Algumas das conclusões da experiência passarão a ser discutidas daqui por diante:

O nível de produção é resultante da integração social entre os indivíduos, pelas normas sociais que eles estabelecem e pelas expectativas gerais do grupo, ou seja, as suas capacidades físicas e fisiológicas não são determinantes na capacidade total da produção e produtividade.

O comportamento social dos empregados é norteado não somente por suas ações e convicções isoladas, são dependentes das normas grupais sendo que o trabalhador acaba por sofrer sanções sociais ou morais do restante do grupo para que este possa adequar-se aos

padrões. De acordo com a teoria das relações humanas, a administração não pode levar em consideração apenas o indivíduo como ser único e sim como integrante do grupo social.

As recompensas e sanções sociais estão subordinadas aos padrões do grupo, ou seja, os operários produziam de acordo com a cota determinada, e nunca acima ou abaixo, temendo animosidade dos colegas, mesmo que para tanto a remuneração fosse menor.

Os grupos informais tiveram seu estudo mais concentrado pelos humanistas, fazendo com que as empresas visualizassem o seu corpo funcional não como indivíduos isolados, mas como componentes de diversos grupos sociais informais.

As relações humanas de dentro da empresa são fundamentais para que os indivíduos baseados em suas convicções, sua personalidade sejam influenciados pelos comportamentos e atitudes dos demais, ou seja, padronizando atitudes dos indivíduos.

De acordo com os estudos de Mayo, apesar de desaconselhados pela administração da empresa haviam trocas de posições entre os operários, que apesar de provocarem efeitos negativos na produção elevavam o moral do grupo social, tornando o trabalho menos monótono aumentando sua satisfação pessoal.

A partir de então a teoria das relações humanas passou a ser planejada e racionalizada enfaticamente através da análise dos aspectos emocionais e do comportamento dos indivíduos que formavam os grupos sociais dentro das empresas.

2.2 Behavioristas – Escola Comportamentalista

Os conceitos básicos das teorias, que procuram explicar a motivação do ser humano, em sua grande maioria, conseguiram, apenas, fornecer um conjunto abstrato de conceitos sob os quais se pensava poder compreender toda uma população de pessoas, a partir de um enfoque estatístico, mas que, na realidade, não explicava nenhum desses seres na sua maneira particular de existir e motivar-se. Sob o ponto de vista de compreensão intelectual, tais conceitos poderiam ser bem conhecidos e sua lógica, na maior parte das vezes, mostrava-se racionalmente irrefutável.

O behaviorismo, embora extremamente preocupado com o aspecto racional do comportamento humano, rejeita o modelo simplista do *homo economicus*, no qual se baseia a Escola de Administração Científica. Nessa sua reformulação, não adota a posição limitante da Escola de Relações Humanas, que apenas introduz o elemento humano dotado de sentimentos e motivos, mas vai além, dando especial atenção à propriedade humana da adaptabilidade. O que uma pessoa deseja e aprecia influencia o que se vê; e o que vê, o que deseja e aprecia.

A Escola de Administração Científica pensava na solução dos conflitos em termos de força. Follet (1997) afirma que a melhor solução seria através da integração dos interesses de ambas as partes. A Escola de Relações Humanas constrói sobre essa base o seu edifício teórico, com o objetivo, mais ou menos claro, de aumentar a lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa.

A Teoria Behaviorista (Teoria Comportamental) da Administração representa um grande avanço no pensamento administrativo porque passa do enfoque minimizado de supervalorização do homem para o do comportamento do indivíduo e também para o do comportamento organizacional. Foi a partir de 1950, nos EUA, que acontece o desdobramento da Teoria das Relações Humanas, surgindo uma corrente crítica às concepções ingênuas defendidas por Follet e Mayo. Conforme os seus autores, o administrador precisaria conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e então utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações e, conseqüentemente, a produção. Nesse pensamento, incorpora-se muito da Teoria da Burocracia desenvolvida por Max Weber, ressaltando, porém, que a incipiente concepção de comportamento humano não permite os contornos apregoados por essa última, em que o homem é previsível e programável. (CHIAVENATO, 1999, p.5).

Num primeiro momento, essas abordagens têm impacto limitado na administração das organizações, vindo a perceber suas influências por meio de efeitos cumulativos no decorrer dos anos. Aqui elas se mostram relevantes porque foram alvo das estratégias gerenciais desenvolvidas pelos dirigentes da *holding*,² quase meio século depois.

A Teoria Behaviorista recebe contribuições significativas das Ciências Comportamentais, que mudam radicalmente a visão limitada do homem. Resumindo, os

² Termo do léxico inglês que na terminologia administrativa significa uma unidade administrativa controladora de outras empresas de um mesmo grupo.

novos estudos revelam que o homem é um animal social dotado de necessidades; que o homem é um animal dotado de um sistema psíquico, que permite uma organização perceptiva e cognitiva comum a todas as pessoas; que o homem tem capacidade de articular linguagem com raciocínio abstrato, ou seja, tem capacidade de comunicação; que o homem é um animal dotado de aptidão para aprender; que o comportamento humano é orientado por objetivos, que são muito complexos e mutáveis; e que o homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento, ou seja, pode tanto cooperar como competir com os outros. Por essa visão, o conflito torna-se parte virtual de todos os aspectos da vida humana, inclusive das organizações.

A partir de então, as organizações passam a ser entendidas como sistemas sociais cooperativos, significando que o sistema social tem tanta ou maior influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. Portanto, quando se aplica a visão comportamental, no centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico - “o ser humano é a medida de tudo.”.

No enfoque comportamental, os objetivos básicos a serem perseguidos passam necessariamente pelas seguintes etapas: 1. compreender o sistema social da organização, ou organização informal; 2. compreender as pessoas como indivíduos e as características que tornam cada uma diferente das demais, e o impacto dessa singularidade sobre o desempenho. Salienta-se a existência de objetivos implícitos que procura fornecer ferramentas à administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos.

2.2.1 Teoria X e Y

Nas teorias X e Y de Douglas McGregor (1960), o desempenho do indivíduo na organização está diretamente ligado às crenças e valores (cultura) de seus líderes dentro da mesma. Na teoria X ele afirma que os executivos deixavam de confiar em seus subordinados, pois acreditavam que estes não desempenhavam um bom trabalho, já na teoria Y, acontecia o oposto, os executivos delegavam tarefas, de alta confiança e responsabilidade, a seus funcionários sem cobrança e marcação cerrada, o que os deixavam a vontade para executar suas atividades, dedicando o melhor de si. Desta maneira, o funcionário sente-se motivado a trabalhar porque sabe que é um membro indispensável para o alcance dos objetivos da

empresa.

2.2.2 Teoria dos dois fatores – Herzberg

Várias teorias foram levantadas acerca da motivação e do que ela é. Três delas, em particular, mantiveram credibilidade por certo tempo, e acabaram por criar uma apresentação concisa, embora complete sobre o assunto: a teoria dos dois fatores, de Herzberg, a teoria das necessidades, de Maslow, a teoria da expectativa, de Vroom.

Herzberg vem com uma teoria semelhante porém abordando os fatores intrínsecos e extrínsecos, conhecida como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais. Herzberg, na década de 1950, formulou essa teoria para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Os dois fatores diferentes influenciam a motivação, contradizendo a visão tradicional, afirma que certos fatores têm o poder principal de não satisfazer o funcionário quando certas condições se acham ausentes.

Os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, são os fatores relacionados diretamente com o cargo que o indivíduo ocupa ou a tarefa que executa na empresa. Estes fatores estão sob o controle da própria pessoa e envolvem as necessidades de auto-realização, de crescimento individual e reconhecimento profissional. Herzberg chama os fatores motivacionais de fatores satisfacientes quando estes fatores são ótimos e provocam a satisfação e, que quando precários, evitam a insatisfação. Os fatores higiênicos, igualmente conhecidos por fatores de manutenção ou extrínsecos, referem-se ao ambiente organizacional. São fatores como salários, benefícios, tipos de supervisão, condições de trabalho, política da empresa, relacionamentos interpessoais entre outros, que influenciam o funcionário. Os fatores higiênicos não causam satisfação, apenas evitam a insatisfação, segundo Chiavenato (1987) e, por esta razão, são chamados por Herzberg de fatores insatisfacientes (CHIAVENATO, 2003).

São os chamados fatores de higiene, ou higiênicos, ou de manutenção, ou ainda, extrínsecos. Esses fatores podem ser considerados como fortemente motivadores, estão relacionados ao contexto de trabalho, ou seja, estão ligados com o ambiente que envolve o trabalho, como por exemplo, o salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho e outros.

2.2.3 Pirâmide motivacional – Maslow

Os fatores de motivação ou intrínsecos estão centrados no trabalho, estão ligados ao conteúdo do trabalho. Os funcionários encontram-se fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Existe, assim, uma relação direta entre o trabalho e as recompensas internas, como por exemplo, sentimento de crescimento individual, de reconhecimento. A característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles levam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários, evitam a satisfação. Os fatores higiênicos quando estão presentes não provocam estado de satisfação, e sim um estado neutro de não insatisfação. Na ausência dos mesmos as pessoas se sentem insatisfeitas.

A teoria das necessidades surgiu dos estudos do psicólogo americano, Abraham Maslow, que parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo. Algumas dessas necessidades são conscientes, outras não. Para Maslow (1943), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e influência do comportamento humano.



Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: CHIAVENATO (1995).

Na base da pirâmide, segundo Maslow (2007), estariam as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto que no topo estariam as mais sofisticadas e intelectualizadas, estas necessidades podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, através dos quais o indivíduo possa se autodesenvolver.

Segundo Maslow (*op. cit.*), uma necessidade suprida criava expectativas de outra superior; assim, a necessidade de segurança requer que a de necessidades fisiológicas sejam

supridas, e assim por diante com as demais necessidades.

2.2.4 Teoria das expectativas – Vroom

Na teoria das expectativas foram introduzidos elementos que procuram explicar como a influência das diferenças individuais produz algum tipo de motivação nas pessoas, convalidadas em suas crenças e expectativas, com base em três pontos: o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz, o esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa, se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande. Esta teoria, ao colocar o esforço como variável dependente do valor percebido da recompensa associa três conceitos, cujos elementos são os seguintes: valor da recompensa, desempenho e recompensa, esforço e desempenho.

Com base nessas teorias, acredita-se que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado quotidianamente nas relações com as pessoas envolvidas no processo. Tendo em vista o despertar das empresas para os seus ativos humanos, observa-se a cada dia o maior interesse das organizações em promover a motivação em favor dos resultados, seja ela feita através de treinamentos, dinâmicas, palestras, enfim de eventos isolados que momentaneamente podem até atender algumas das necessidades, porém em longo prazo tendem a cair no esquecimento dos funcionários então a melhor iniciativa é a motivação no trabalho.

3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades, requer também motivação para trabalhar. A motivação é considerada 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 funcionário sente-se motivado a trabalhar porque sabe que é um membro indispensável para o alcance dos objetivos da empresa. O comportamento humano orienta-se basicamente para a consecução de objetivo, ou pelo desejo de alcançar o objetivo, mas nem sempre as pessoas têm consciência dos seus objetivos, e nem sempre nossa mente vê conscientemente a razão das nossas ações.

O trabalhador desmotivado inventa desculpa para chegar tarde ou faltar, pois quanto menos tempo no local de trabalho, para ele, melhor se sentirá, uma vez que, o próprio ambiente não o motiva. Arelado ao absenteísmo está acumulação de trabalho por parte do funcionário, haja vista que, a falta de programas de incentivos o deixa desmotivado e lento descuidando-se, por vezes, na realização das atividades, ou ainda, fazê-las de modo “mal feito”. Se a empresa deseja que seu funcionário tenha desempenho ótimo, é necessário que ela incentive-o. Cabe às organizações encontrar estratégias capazes de desbloquear esta desmotivação bloqueando a saída dos talentos pessoais, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas. O bom desempenho depende do quão motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e a 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. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade ³, aptidões, habilidades dentre outras. Por outro lado, as diferenças individuais entre as pessoas dificultam que as empresas possam motivar seus funcionários em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não ser para outra. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. O que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessar-lhe depois de algum tempo.

³ Teoria dos traços de personalidade <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0197.pdf>

Para Chiavenato (2002, p.172):

A motivação no trabalho deve ser alcançada e mantida para o bom funcionamento da organização e a satisfação dos colaboradores, fazendo com que todos realizem suas funções propiciando melhor rendimento das tarefas exigidas. No ambiente organizacional é de fundamental importância que todos se respeitem, no sentido literal da palavra, fazendo com que o trabalho flua de uma maneira agradável e que todos possam sentir-se motivados e desempenhar cada vez melhor suas tarefas em seus trabalhos.

Segundo Chiavenato quando se observam pessoas trabalhando, percebem-se seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam em dia seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho para completarem suas tarefas. Outras menos pontuais tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende do quão motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e a 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. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades e outros fatores.

Muitas obras literárias descrevem as características comportamentais típicas do funcionário motivado e muito mais ainda sobre o funcionário desmotivado. Mas nem sempre o que está no papel corresponde à realidade. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre motivação, não existem ainda conclusões cientificamente comprovadas sobre o assunto. As ciências humanas carecem do rigor e do determinismo das ciências físicas (CHIAAVENATO, 2002).

Funcionários motivados são avidamente procurados pelas empresas. E essas organizações nem sempre criam condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas, trazendo assim, interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem empregados motivados, mas não sabem como motivá-los. Nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou à intenção, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado.

Por outro lado, as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas podem utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não ser para outra. O que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessar depois de algum tempo. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. Para Chiavenato (2002, p. 172):

A motivação no trabalho deve ser alcançada e mantida para o bom funcionamento da organização e a satisfação dos colaboradores, fazendo com que todos realizem suas funções propiciando melhor rendimento das tarefas exigidas. No ambiente organizacional é de fundamental importância que todos se respeitem, no sentido literal da palavra, fazendo com que o trabalho flua de uma maneira agradável e que todos possam sentir-se motivados e desempenhar cada vez melhor suas tarefas em seus trabalhos.

Nessa relação entre motivação e trabalho, o Gerente tem um papel fundamental. Aliás, 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 impulsionador do comportamento humano. Como afirma Spector (2005), uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível.

3.1 A Relação Interpessoal no Trabalho

O comprometimento organizacional é uma relação que há entre o colaborador e a empresa onde trabalha. É quando o funcionário tem o desejo de fazer parte da organização e de participar do crescimento e dos objetivos da empresa. Para que haja um ambiente onde as pessoas se sintam motivadas, é imprescindível que haja comprometimento tanto por parte dos funcionários quanto da empresa. Mas sabemos que o relacionamento entre Indivíduo X Organização nem sempre é um mar de rosas ou um relacionamento competitivo e satisfatório. Isso acontece em virtudes das exigências que as organizações formais impõem aos indivíduos, bitolando seu desempenho e confinando-os em tarefas destituídas de oportunidades para a manifestação de responsabilidade, de autoconfiança. Assim os indivíduos tornam-se apáticos, desinteressados, frustrados.

Dentre as necessidades das organizacionais sobressai a necessidade de um elemento humano, recurso indispensável e inestimável. As pessoas formam uma organização ou sem engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Assim as expectativas recíprocas, quando atendidas, conduzem a uma melhoria incrível no relacionamento entre pessoas e organização e vice-versa. É importante que a empresa dê atenção especial às necessidades de seus funcionários, se preocupando com o seu bem-estar. Deve-se também, propiciar qualidade de vida no trabalho, promoção do crescimento do empregado, reconhecimento financeiro-organizacional, conforto físico e lazer.

O que as pessoas esperam da organização	O que a organização espera das pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Um excelente lugar para trabalhar - Oportunidade de crescimento - Reconhecimento e recompensas - Liberdade e autonomia - Apoio e suporte - Empregabilidade e ocupabilidade - Camaradagem e coleguismo - Qualidade de vida no trabalho - Participação nas decisões - Divertimento, alegria e <u>satisfação</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na missão organizacional - Foco na visão de futuro da org. - Foco no cliente, seja ele interno, seja externo - Foco em metas e resultados a alcançar - Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo - Foco no trabalho participativo em equipe - Comprometimento e dedicação - Talento e habilidade e competências - Aprendizado constante e crescimento profissional - Ética e responsabilidade social

Quadro 1 – As expectativas das pessoas e da organização
 Fonte: Chiavenato (2008, p. 97)

Segundo Chiavenato (2008), conforme o quadro 1, existe uma grade de exigências e expectativas tanto pessoas como organizacionais

Percebe-se que as pessoas estão empenhadas a dá o melhor de si, porém com suas expectativas, necessidades sejam atingidas e assim gerar qualidade a organização. Bergamini (2006 p.216) aponta duas razões para esse aumento de interesse ao afirmar que:

Se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor e não está sendo, é assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema.

As organizações precisam entender que não lida apenas com dinheiro, máquinas ou equipamentos; e sim com o maior ativo empresarial que são as pessoas que compõem a organização. O processo de motivação as necessidades não satisfeitas criam tensão, que levam a atividades direcionadas a satisfazer a necessidades humanas de reduzir a tensão. O equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização em remunerar seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar fazendo contribuições à organização, garantindo com isso, sua sobrevivência e eficácia.

3.2 A Motivação gerando produtividade nas Organizações

O que as organizações procuram hoje é ganho, lucratividade, e o processo demasiado para tal, chama-se produtividade, cujo denominador comum é seu interesse em conseguir melhorar o rendimento do trabalho. Está claro que tal rendimento envolve uma série de fatores, tais como qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas, atualização tecnológica utilizada, habilidade profissional dos empregados, condições favoráveis para o trabalho etc. E para atingir tais resultados é preciso conhecer o grau de satisfação dos funcionários o interesse destes em conseguir o mesmo objetivo. É a esse fator determinante de maior eficiência das tarefas pessoais que dá o nome de produtividade de trabalho, à qual depende exclusivamente da motivação interior do indivíduo.

Nas organizações, “a motivação pode ser entendida como o desempenho e os esforços dos colaboradores para atingir os resultados desejados” (Bergamini, 2006). Esse desempenho e esses esforços nas perspectivas da administração científica de Frederick Taylor, poderiam ser controlados para que se obtivesse o nível de produtividade estabelecido. Este problema não vem das pessoas, elas podem ser parte da solução. Quando ingressam em uma organização, trazem consigo uma variedade de valores, interesses e talentos que influenciam no ambiente organizacional.

É o comportamento motivacional que faz com que as pessoas busquem o mesmo objetivo adotem condutas diferentes particulares, outro fator extremamente importante dentro do ambiente organizacional é a comunicação interna. Para Silveira (2007), quando uma empresa se comunica de maneira adequada com seus profissionais, cria-se um ambiente favorável. O colaborador precisa entender aonde a empresa quer chegar o que quer e qual a

sua estratégia com isso desenvolvendo seu trabalho com maior eficácia e eficiência gerando produtividade.

A falta ou a falta de motivação dos trabalhadores, segundo Levy (1980), pode ocasionar baixa produtividade, conflitos pessoais, greves, faltas ao trabalho, entre outros. Por outro lado, se o trabalhador for motivado, isso pode estimular sua criatividade, proporcionar um bom desempenho profissional, espírito de grupo, maior empenho no cumprimento de seus deveres, aumento da autoestima, dentre outros fatores.

Pode-se perceber a importância da motivação, dentro da organização, o desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento chave de uma gestão estratégica e de resultados. Sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve ser em sintonia com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organização. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora. Segundo Robbins (2002), o processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Entende-se que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial. Quando se fala de cultura aqui, fala-se de interesse pessoal e organizacional em todo o ambiente corporativo, pois vimos que cada indivíduo, ou melhor, colaborador, tem sua cultura seu valor, seus anseios e desejos, e é importante que a organização entenda ou busque conhecer para que venha a ter um equilíbrio e satisfação de ambos.

3.3 O processo de motivação nas organizações

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; portanto, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas

de forma criativa e inovadora. Segundo Robbins (2002, p. 82): “O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.”

Muitos estudos procuram ainda desvendar tanto para a administração (empregador), como para os trabalhadores (empregados), as causas e consequências da desmotivação no trabalho tentando explorar como e quando ocorrem problemas, e como podem ser solucionados de forma eficaz.

Entender o modo como os indivíduos são motivados é extremamente complexo e em algumas situações pode até sofrer influências do detentor de poder. A dificuldade em se entender o processo motivacional reside no fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão em relação ao desenvolvimento de suas tarefas e, conseqüentemente, não há estratégia específica que faça com que todos em todas as partes tenham um "moral elevado", ou seja, deve-se tentar levar em consideração as desigualdades humanas (peculiaridades individuais), quer pareça, ou não, conveniente para o ambiente organizacional. Para Robbins (2002, p. 82),

Um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou uma gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve ser em sintonia com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organização. Sabe-se que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores. Este, porém, não ocorre sem um conjunto claro e expressivo de valores.

Os valores são entendidos como uma crença no que é valioso ou relevante, princípios ou padrões considerados importantes por determinada pessoa ou grupo. Cada organização define seus valores no que considera merecer mais atenção.

Entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização, pois, para que haja um consenso na busca de produtividade e conseqüentemente lucratividade, a organização, seguida de seus colaboradores internos, precisa estar na busca constante de satisfação de nível operacional e pessoal.

3.4 Da motivação para a inovação

A competitividade entre as empresas e as mudanças constantes em praticamente todas as atividades humanas estão presentes em todos os setores do mercado, na atualidade. Para enfrentar esse ambiente desafiador, a inovação se faz necessária, uma vez que favorece a melhoria dos processos produtivos de uma organização, tornando-a mais competitiva e atraente para os clientes.

Muitas são as definições de inovação, dentre as quais se encontra a apresentada por Ron Johnson, vice-presidente de varejo da Apple, segundo o qual a “inovação é a fantástica intersecção entre a imaginação de alguém a realidade.”

Assim, inovar vai além da criatividade, de pensar em coisas novas. Inovar é fazer coisas novas. Numa outra definição, pois requer a transformação de uma ideia em produto, serviço ou processo novo ou melhorado. A inovação consiste na introdução de algo novo em uma atividade humana. É vetor de desenvolvimento humano e melhoria da qualidade de vida. Em uma empresa, inovar significa introduzir algo novo ou modificar substancialmente algo existente. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), há quatro tipos de inovação: de produto, de processos, de marketing e organizacional.

As inovações de produto e de processos são denominadas Inovações Tecnológicas, porque seus métodos e recursos estão fundamentados na utilização da tecnologia. A inovação de produto é a introdução de um novo bem ou serviço no mercado. A mudança substancial de um bem ou serviço já existente também é considerada Inovação de Produto. Para que um bem ou um serviço seja reconhecido como inovador, é necessário que o mercado o acolha e passe a utilizá-lo. Portanto, é o volume de compras pelo mercado que define se um produto é inovador ou não. O simples lançamento de um produto novo, mesmo que tenha patente concedida, não significa que a empresa inovou.

A inovação de processos consiste na introdução de um novo método de produção ou de distribuição, ou significativamente melhorados. A inovação de processos pode viabilizar a fabricação e distribuição de produtos novos, a redução de custos de produção e logística e melhoria na qualidade de produtos já existentes.

As inovações de *marketing* e organizacional são realizados pela empresa com base em sua vivência no mercado. A inovação de *marketing* é a implementação de um novo método de marketing na empresa. Este novo plano mercadológico deve alterar significativamente a concepção do produto, identidade visual (embalagem etc.) e forma de comercialização (promoção, precificação etc.). Essas mudanças têm o objetivo de abrir novos mercados, melhorar o atendimento dos consumidores e aumentar as vendas de produtos novos ou já existentes. O novo método mercadológico pode ter sido elaborado na empresa ou adquirido ou copiado de outros empreendimentos.

A inovação organizacional consiste na introdução de métodos organizacionais não utilizados anteriormente pela empresa, a fim de reduzir custos administrativos e de suprimentos. A Inovação Organizacional é de caráter administrativo, de gestão de pessoas e de gestão da organização. Na prática, significa a implantação de: novas rotinas e procedimentos; sistemas de produção enxutos; gestão da qualidade; centralização/descentralização de atividades; integração de diferentes negócios etc. A Inovação Organizacional também pode ocorrer nas relações externas da empresa, por exemplo, o estabelecimento de parcerias com entidades do mesmo setor, fornecedores e clientes, universidades e institutos de pesquisas.

No caso das Inovações Tecnológicas, é preciso um produto ou processo novo, ou pelo menos substancialmente modificados se existente anteriormente. Já nas Inovações de Marketing e Organizacionais, a empresa deve utilizar métodos novos. Qualquer tipo de inovação deve forçosamente trazer ganhos para a empresa, como aumento de vendas, rentabilidade, redução de custos, aumento do portfólio de produtos, diversificação de mercado e mais competitividade. Atenção, se foram implementados métodos novos na comercialização de produtos ou na descentralização do poder decisório da empresa, mas não houve ganhos, não ocorreu inovação. Se o produto lançado não emplacou no mercado, também não ocorreu inovação.

É possível inovar para o mercado e/ou para a empresa. O produto é novo para o

mercado quando é uma absoluta novidade, ou seja, o primeiro para os consumidores. Ex.: o primeiro aparelho celular. Se alguns anos depois desta inovação, uma empresa que fazia aparelhos de radiotelecomunicação decidiu produzir aparelhos celulares, ela estará lançando produto novo para a empresa.

A inovação na empresa só é, portanto, reconhecida quando há ganho (resultados econômicos) obtido por meio da implementação novos produtos ou processos ou práticas de marketing ou organizacionais.

Atualmente, nas empresas, é fundamental que se valorizem os talentos e os conhecimentos dos colaboradores, pois se a empresa busca inovação é necessário agregar os conhecimentos dos colaboradores melhorando o ambiente organizacional e mantendo-os motivados fazendo com que haja um senso comum em busca da produtividade. Segundo Spector (2005, p. 83):

O que distingue empresas inovadoras das demais é que as inovadoras valorizam o potencial e o conhecimento sublimado de seus colaboradores, transformando-os em competitividade empresarial e não em custos. A empresa inovadora considera cada trabalhador muito importante como pessoa e para a organização e, mais importante, tem com ele um compromisso de longo prazo, gerando de certa forma um ambiente de estabilidade e lealdade à organização.

Estando em discussão a idéia de como gerar inovações, Spector (2005, p. 83) afirma que "uma maneira importante de as empresas se organizarem para gerar inovações é por meio da fonte de idéias criativas de seus trabalhadores, informações e conhecimento, valorizando o seu conhecimento tácito." Todavia, para que estes talentos inovadores venham sublimados e possam contribuir efetivamente num processo de inovação contínua, é necessário que os colaboradores da organização sintam-se motivados, integrem os processos na empresa, participem de programas de capacitação contínua e aprendizado constante.

É importante valorizar cada trabalhador pelo seu potencial e pela forma como pode contribuir para um ambiente inovador. As inovações acontecem constantemente dentro das organizações. Segundo Spector (2005, p. 83):

Todos os trabalhadores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir por meio de seu conhecimento tácito, intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, deixando de ser simples executor de tarefas para ser sujeito da ação, isto é, passam de sujeito passivo para ativo.

De acordo com o autor, para que isso aconteça nas organizações são necessárias

mudanças comportamentais em todos os níveis da empresa. Faz-se necessária a criação de um ambiente motivacional para a inovação, o que irá contribuir para se atingir níveis almejados de competitividade e produtividade nas empresas e, progressivamente, fazer das inovações procedimentos permanentes nas organizações para que se haja constante atualização de todos os membros da empresas e que, principalmente, os colaboradores possam sempre estar buscando e alcançado a motivação em seus setores e conseqüentemente a satisfação e sua função.

Outro elemento de motivação utilizado por empresas preocupadas em criar um ambiente propício à inovação e à criatividade, expressando seus valores em busca da produtividade, é o cuidadoso alinhamento dos sistemas de recompensa.

Segundo Spector (2005, p. 83):

Organizações centradas nas pessoas não destacam o dinheiro como fator primário de motivação, preferem salientar as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização. Para tanto, proporcionam aos trabalhadores oportunidades constantes para que se sintam bem em relação às suas conquistas, contando com o reconhecimento de pessoas com quem se importam, como seus colegas e chefes.

De acordo com o autor citado, valorizar e reconhecer o funcionário é de grande valia no que se diz respeito à motivação, pois se o funcionário realiza bem sua função ou atinge uma meta estabelecida, é muito importante que seus chefes reconheçam seus méritos, destacando-o na empresa para que o mesmo tenha a sensação de dever cumprido e o impulse para que novas metas sejam alcançadas, fazendo com que todos ganhem, principalmente a empresa.

Para compreender sobre motivação no trabalho gerando produtividade é necessário entender as causas pelas quais o organismo é ativado, ou seja, àquilo que leva o indivíduo a agir, procurando identificar as condições que determinam a duração ou a persistência da ação do indivíduo, assim como as condições que o levam a interromper sua atividade ou ação.

4 RELATO DA PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Para obtenção dos dados necessários à compreensão do problema estudado, foi utilizado o modelo de pesquisa de campo, do tipo estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de entrevista alunos que atuam em diversas áreas e empresas.

4.1 Metodologia da pesquisa

Além da pesquisa bibliográfica e de campo, do tipo estudo de caso. A metodologia proposta para este trabalho caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa e exploratória. Os dados coletados na pesquisa foram submetidos à abordagem qualitativa e quantitativa e descritos e analisados à luz das ideias dos autores consultados na pesquisa bibliográfica (DEMO, 1994).

Para Minayo (2007), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue, não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. Nas pesquisas qualitativas, procuram-se identificar determinados temas que estejam vinculados a valores de referência e modelos de comportamento presentes no discurso do sujeito (MINAYO, 2007).

A investigação utilizada para este estudo foi caracterizada qualitativa ainda que apresente dados numéricos. Bell (2002) afirma que os investigadores quantitativos recolhem os fatos e estudam a relação entre eles. Porém neste estudo os dados quantitativos apenas demonstram relações percentuais em questões o que pode sinalizar alguma tendência ainda que não confirmada.

4.1.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada (modelo em apêndice), gestores e colaboradores da empresa pesquisada. São muitos os pontos de partida que levam a caminhos que podem mostrar a viabilidade de uma pesquisa. Contudo, não existe uma única forma sistemática a ser seguida, mas pontos diversos a serem analisados. É

importante saber que a análise de viabilidade deve levar em consideração os instrumentos de coletas de dados, o desenvolvimento e a análise das informações, para que se chegue a um diagnóstico sobre as necessidades e carências do universo a que a pesquisa se reporta.

4.1.2 Caracterização da pesquisa

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa classifica-se como bibliográfica, por promover uma revisão na literatura sobre conceitos, situações perspectivas, estratégias, recursos e o ambiente onde estão inseridas as empresas pesquisadas, tem como natureza fundamental o aspecto quantitativo.

4.1.3 População e Amostra

Com relação à amostra da pesquisa esta foi escolhida por conveniência, constituída por um grupo de alunos que exercem atividade profissional em diversas empresas e áreas, que foram entrevistadas recorrendo a questões abertas e algumas fechadas, em busca de identificar quais os aspectos motivacionais mais relevantes para os entrevistados e qual a relação que fazem com a produtividade no trabalho.

4.1.4 Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista semiestruturado que foi aplicado aos componentes da amostra de conveniência, visando a coletar informações capazes de mostrar o nível de satisfação dos entrevistados, no âmbito da empresa em que trabalha e quais os motivos que melhoram ou desgastam os seus níveis de motivação. Diante do exposto, busca-se entender a relação entre as variáveis selecionadas e a competitividade de mercado.

Os dados coletados na entrevista foram submetidos a uma abordagem qualitativa. Para Minayo (2003), a análise qualitativa é uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Desse modo, procurou-se comprovar que os fatos da realidade correspondem à percepção do pesquisador, bem como identificar e enfatizar conceitos, considerando novas possibilidades da população de interesse da pesquisa. O objetivo da análise é sumarizar as observações, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O desafio da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas. Por sua ligação com outros conhecimentos já obtidos (RAUEN, 1999, p.122).

Após a coleta de dados e a construção da análise dos mesmos, foi realizada a análise de dados em si. Os achados das entrevistas em profundidade foram identificados e catalogados e, posteriormente, seu conteúdo foi classificado e analisado de acordo com as categorias de análise definidas. A análise de conteúdo foi aplicada às questões abertas e teve como base uma abordagem qualitativa. Segundo Vergara (2005), esta é uma técnica de análise, exploração e interpretação do material, daí porque serviu de suporte para captar a realidade estudada. Fez-se, então, um paralelo com a teoria e, com isso, chegou-se às considerações finais.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta pesquisa procurou conhecer as causas da motivação profissional dos colaboradores e a sua repercussão na produtividade. Foram entrevistadas 12 pessoas pertencentes a um grupo de alunos que exercem atividades profissionais em diversas empresas de Fortaleza.

Sobre qual a recompensa que mais motivou a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho e o ganho das organizações com a inclusão de ferramentas de motivação voltadas ao aumento da produtividade, 50% referiram a recompensa salarial, 41,66 % citaram a oportunidade de crescimento e 8,33% falaram da oportunidade para criar e se expressar (Gráfico 1). Vê-se que o interesse pelo salário é o principal instrumento de motivação dos colaboradores das empresas.



Gráfico 1 - Instrumentos de motivação

Fonte: pesquisa da autora

Indagou-se aos entrevistados sobre as formas que o verdadeiro líder pode utilizar para motivar seus colaboradores, ao que se obtiveram diferentes respostas:

- Conversando claramente sobre as metas/possibilidades de crescimento, dando instrumentos e instruções para o alcance do objetivo e levando em consideração a opinião do subordinado.
- Recompensa salarial, reconhecimento devido e sendo mais flexível.
- Sabendo ouvir a opinião de todos, com uma gestão participativa, e sabendo valorizar o que cada um tem de melhor. Sendo também um chefe acessível e aberto a ouvir o seu colaborador principalmente nas questões pessoais. Saber trabalhar a recompensa.
- Sendo exemplo e justo.
- Conhecendo bem seus funcionários para saber se comunicar da melhor maneira, oferecendo conforto e segurança no trabalho.
- Sendo compreensivo, participativo e dando apoio.

- Sendo justo e honesto referente as ações e metas da empresa.
- Dando exemplo.
- Explorando os pontos de excelência de cada um.
- Trabalhando junto com a equipe, somente assim poderá notar as dificuldades e tentar melhorar.
- Primeiro deve criar processos que facilitem o desenvolvimento da sua equipe, procurando sempre dá *feedback* positivos ou negativos afim de melhorar o desempenho do colaborador. Permitir a participação da sua equipe em decisões do dia a dia.
- Auxiliando e reconhecendo seu trabalho.

Sobre o principal propósito da motivação nas organizações, também foram bastante diferentes as respostas dos entrevistados:

- Obter o melhor desempenho do funcionário.
- Melhorar a produtividade, a sinergia, o clima organizacional e o envolvimento do funcionário com a empresa.
- Obter melhores resultados tirando o melhor de cada um.
- Retorno financeiro com base no aumento da produtividade.
- Fazer com que o colaborador trabalhe com competência e atinja o objetivo da organização.
- Reter colaboradores competentes na empresa.
- Aumentar a produtividade dos funcionários e conseqüentemente o lucro da empresa.
- Melhorar o rendimento do colaborador.
- Pessoas mais felizes e focadas.
- A lucratividade. O restante vem como conseqüência, um ambiente agradável, funcionários satisfeitos, e uma produção maior.
- É crescimento profissional, oportunidade de adquirir novos conhecimentos.
- Que o seu colaborador não trabalhe desmotivado, infeliz. Temos que vestir a camisa da empresa, sentir como se fosse nossa.

Na opinião dos entrevistados, o líder e o principal motivador da equipe, como se vê Nas respostas representadas no gráfico 2

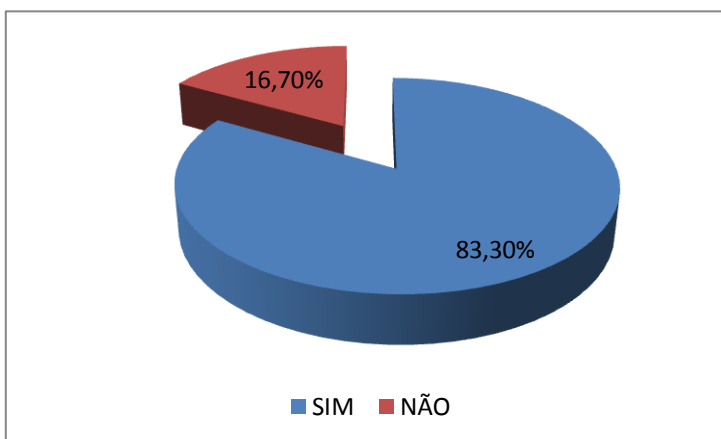


Gráfico 2 - Opinião dos entrevistados sobre o líder como o principal motivador dos colaboradores

Fonte: pesquisa da autora

Pelas entrevistas notou-se que a maioria (58,3%) dos colaboradores não se sente realizada na empresa em que trabalha, embora também seja significativo o percentual (41,7%) daqueles que se sentem bem no trabalho que realizam (gráfico 3).

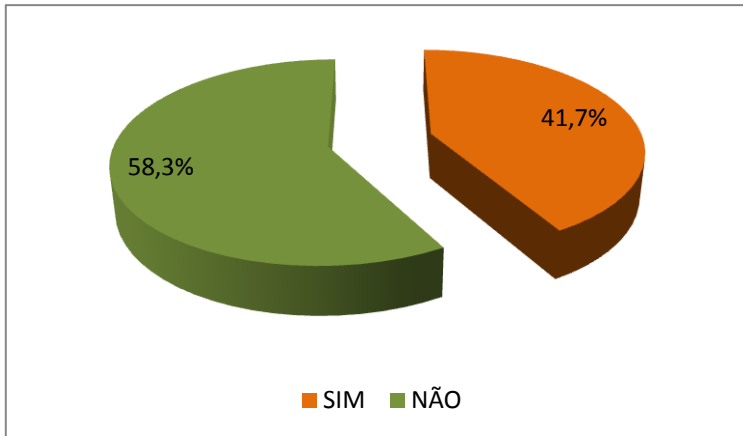


Gráfico 3 - Profissionais que se sentem, ou não, realizados no trabalho
Fonte: pesquisa da autora

Ao indagar aos colaboradores entrevistados se a empresa se esforça para manter seus colaboradores motivados no desempenho de suas atividades, 33,3% disseram que sim e 66,7% disseram não. Isso mostra que a empresa não está atendendo efetivamente os anseios dos seus trabalhadores, no sentido de trabalharem em um local que os estimule e motive, proporcionando-lhes instrumentos de motivação atraentes. (Gráfico4).

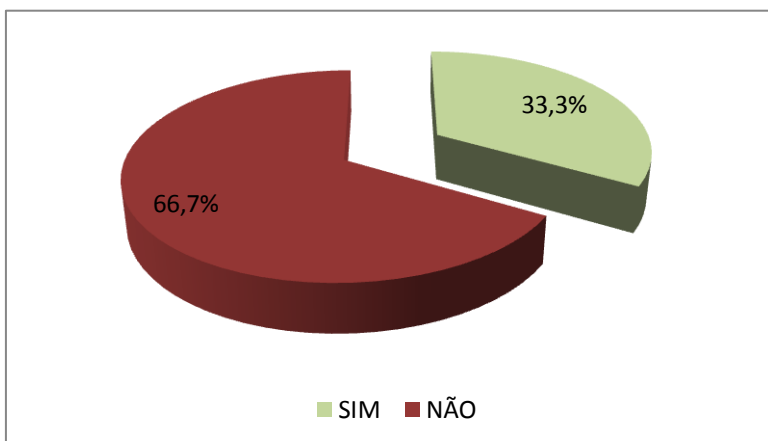


Gráfico 4 - Colaboradores que consideram que a empresa procura motivar seus trabalhadores
Fonte: pesquisa da autora

Solicitou-se aos entrevistados que apontassem dois fatores que acreditam serem os principais desmotivadores no trabalho. A essa indagação, foram apresentadas as seguintes respostas:

- Falta de perspectiva de crescimento / empresa machista
- Fator salarial / fator capacitação
- Falta de reconhecimento das potencialidades de cada um / cobrança administrativa de horário, sem se preocupar com o rendimento real.
- Ter chefe ao invés de líder / falta de ética na equipe
- Baixos salários / falta de benefícios
- Falta de confiança / baixa remuneração
- Injustiça nas remunerações / falta de reconhecimento
- Baixo salário / equipe desalinhada
- Falta de transparência / falta de companheirismo
- Baixo salário / plano de carreira
- Desvalorização profissional / falta de processo organizacional
- Falta de benefícios / falta de um plano de carreira.

Perguntou-se, ainda, quais os recursos ainda não disponíveis na empresa, que seriam úteis para melhorar sua produtividade no trabalho. Assim, foram citados os seguintes elementos:

- Novas atividades e maior participação nas decisões.
- Capacitação
- Cursos de capacitação
- Sistema que ofereça informações e não dados e máquinas de maior configuração que atenda a necessidade da entrega.
- Melhorar os benefícios
- Maior autonomia
- Capacitação
- Melhores recursos tecnológicos
- Sistemas mais ágeis
- Recursos financeiros
- Verbas para eventos na empresa
- Melhores benefícios, capacitação e incentivo financeiro.

Entre os entrevistados existem muitos profissionais que conhecem algum tipo de programa motivacional já implementado na sua empresa (91,7%), os quais consideram importantes para a motivação dos trabalhadores. Dentre estes programas, os entrevistados citaram: cursos, viagens, academias e outros, que contribuem para sua motivação no trabalho (Gráfico 5).

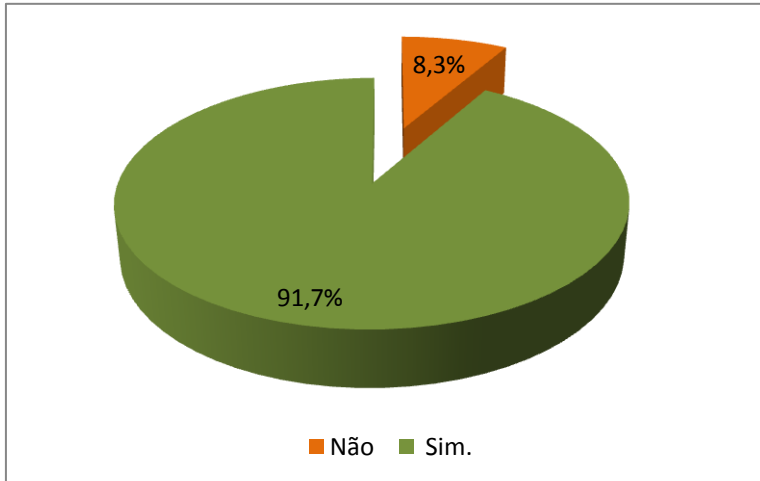


Gráfico 5 - Profissionais que conhecem algum tipo de programa motivacional já implementado na sua empresa

Fonte: pesquisa da autora

Indagou-se, aos entrevistados, como a motivação repercute na sua produtividade no trabalho, ao que eles responderam da seguinte forma:

- É o principal fator.
- Se o funcionário e a equipe tem um líder e uma empresa que motiva, tanto no sentido de capacitá-los, tanto no sentido de motivação pessoal/bem-estar, com certeza eles darão resultados positivos, produzindo bem e dentro das expectativas já que estão motivados e de bem com o próprio trabalho.
- Rendo e me dedico muito mais.
- Sou auto motivada e por isso a influencia é até por em pratica a resiliência e retomar minha essência.
- Para ter uma visão de crescimento junto com a empresa.
- Não respondeu
- Quando estou feliz com o que faço minha produtividade aumenta.
- Minhas vendas melhoram
- Diretamente, pois tenho mais energia para alcançar meus objetivos.
- De forma considerável.
- Quando estou motivada eu consigo produzir bem mais, com novas idéias para solucionar problemas.
- Trabalhar satisfeito com a empresa, sentindo que a empresa confia do seu trabalho e ajuda no seu crescimento profissional.

Procurou-se saber se as empresas procuram conhecer as necessidades e aspirações dos funcionários, ao que os colaboradores, maciçamente, disseram não (82,7%) e apenas 16,7% disseram sim (gráfico 6).

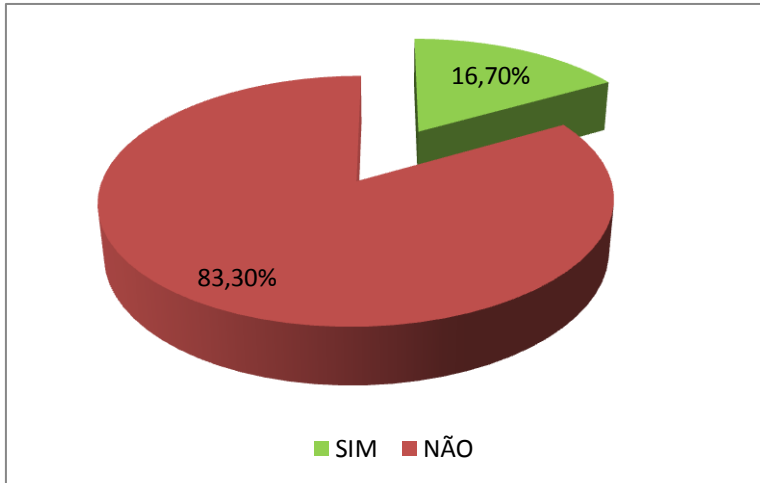


Gráfico 6 - Empresas que procuram conhecer as necessidades e aspirações dos funcionários.
Fonte: pesquisa da autora

Perguntou-se aos colaboradores entrevistados quais as estratégias sua empresa utiliza para atender as suas expectativas motivacionais, ao que 66,7% desses profissionais disseram que não existe nenhuma estratégia, mas os demais entrevistados citaram, respectivamente, a oportunidade de crescimento e autonomia nas decisões; premiações por produtividade, 14º salário, participação nos lucros; ouvindo os trabalhadores e oferecendo-lhes subsídios para suas conquistas (gráfico 7).

Vê-se que em muitos casos o emprego passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que o indivíduo possa sentir-se feliz fora dele. Nesse sentido, as empresas procuram fazer com que o trabalho se torne uma fonte de autoestima e valorização pessoal, utilizando as seguintes estratégias citadas pelos entrevistados:

- Adequar o funcionário na função correta.
- Viabilizar na empresa programas de bem estar que agreguem benefícios a vida de cada funcionário e que agreguem valor as próprias atribuições de cada um.
- Criar um bom ambiente de trabalho, onde todos se sintam confortáveis e que seja demonstrado que o crescimento da empresa é causado pelo esforço de todos os colaboradores.
- Ter um RH ativo que tenham projetos de valorização dos Recursos Humanos.
- Reconhecendo o trabalho do colaborador sempre incentivando para melhoras.
- Investir em cursos, conveniar-se com academias, salões, farmácias e outros serviços.
- Mostrar a importância dos funcionários para a empresa, o que eles representam para elas. Remunerar de forma justa e igualitária, sem grandes desvios e cumprir com as promessas feitas.
- Acabar com a frieza no ambiente corporativo, um plano de cargos e carreiras e mais flexibilidade.
- Tornando-se uma ambiente cada vez mais agradável.
- Tornando-se uma ambiente mais agradável e não visando apenas a lucratividade.

- Programa de qualidade de vida no trabalho, salários compatíveis com a função exercida, e um programa de cargos e salários.
- Deixando o colaborador sempre motivado com cursos, viagens e benefícios. Quanto mais temos treinamento sobre o que você fabrica e vende, mais os funcionários vão está afiado com o produto.

A pesquisa mostrou que a maioria dos entrevistados (58,3%) não se sente motivada na empresa em que trabalha, mas também é relevante o percentual (41,7%) daqueles que se sentem bem e motivados (Gráfico 7).

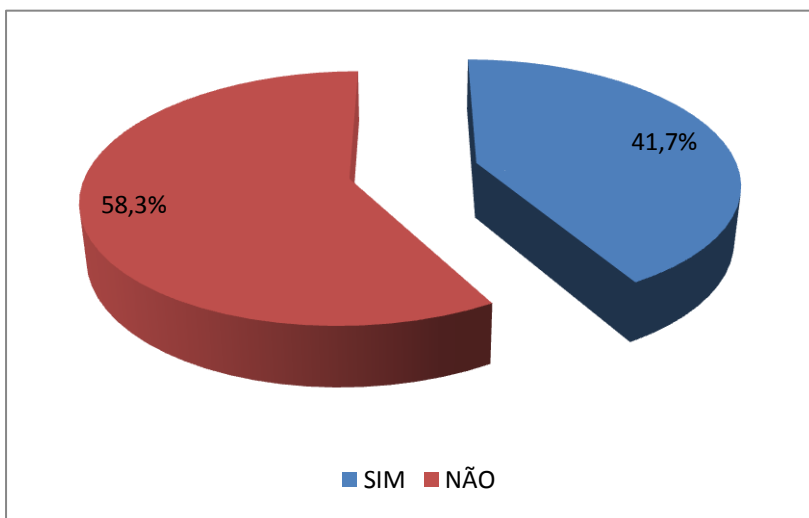


Gráfico 7 – Profissionais que se sentem motivados nas empresas em que trabalham.
Fonte: pesquisa da autora

A pesquisa mostrou que a motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento são fatores de extrema importância no incentivo dos colaboradores ao trabalho, possibilitando uma maior colaboração e envolvimento entre as diversas equipes e um desempenho melhor nos trabalhos individuais. Embora ainda não sejam aplicadas em muitas das grandes empresas nacionais e internacionais, as estratégias motivacionais, os profissionais reconhecem que elas poderão ajudar bastante na reformulação e otimização das atividades no ambiente de trabalho, trazendo bons resultados para gerentes, funcionários e empresa, ao mesmo tempo.

Entretanto, a falta de conhecimento e prática nesse tipo de ação é um dos fatores que minimizam a motivação no ambiente de trabalho, visto que a carência de informações pode se transformar em uma grande aliada para os profissionais em posições de chefia. O diálogo entre gerentes e colaboradores foi apontado como um forte aliado na implementação da motivação. Na opinião dos funcionários participantes da pesquisa, é imprescindível escolher melhores técnicas de motivação que facilitem o *feedback* entre colaboradores e gerentes.

Conhecendo o nível de satisfação dos colaboradores, os gestores podem avaliar melhor os resultados da aplicação de ações de reconhecimento, seguindo sua estratégia de acordo com os itens que se mostrarem mais eficientes. Nesse processo de motivação no ambiente de trabalho, é importante que o gestor saiba, sempre, quais são os grupos e funcionários com melhor desempenho em suas tarefas, podendo, dessa forma, estabelecer estratégias bem mais motivadoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que o tema referente à motivação no ambiente de trabalho, é bastante complexo dada a abrangência e a multiplicidade de fatores que contribuem para a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

As teorias analisadas nesta pesquisa contribuíram para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano como tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza. Concluiu-se que a motivação é um fator situacional e intrínseco a cada indivíduo. Isso, o que dificulta sua avaliação, tornando o assunto mais complexo, exigindo um maior tempo de dedicação para o seu entendimento e, principalmente, o desenvolvimento de tarefas motivacionais com foco no indivíduo.

Uma questão relevante apontada pelos pesquisados foi a referência ao fator salário que, na percepção desses colaboradores tem um peso importante no processo motivacional. Outro dado relevante da pesquisa foi o entendimento dos entrevistados a respeito da necessidade de participação de todos os envolvidos no processo produtivo (gestores, gerentes, colaboradores) nas tomadas de decisão, o que contribuirá, de forma efetiva, para melhorar o nível de motivação dos empregados, sem a necessidade de mudanças significativas nas organizações.

Na percepção dos entrevistados, há um entendimento de que o salário é um fator de motivação, mas que também existem outras fontes de motivação para o trabalho como o reconhecimento, o progresso profissional, a responsabilidade, o trabalho em si, a capacidade de autorrealização.

A pesquisa mostrou que apenas 33,3% das instituições em que os entrevistados trabalham preocupam-se com a satisfação oferecendo estratégias de motivação aos seus funcionários, como oportunidade de crescimento e autonomia nas decisões; premiações por produtividade; 14º salário; participação nos lucros; ouvir e oferecer subsídios para suas conquistas. Entretanto, 66,7% desses profissionais disseram que não existe nenhuma estratégia de motivação.

Com relação à participação dos funcionários nas decisões da empresa, observou-se que a maioria dos funcionários gostaria de participar mais nas decisões, o que ainda não existe por causa da hierarquia existente na instituição. A sugestão para tal dificuldade

seria a implantação de um setor próprio para que os funcionários pudessem apresentar ideias e sugestões de melhorias

Através da pesquisa foi possível identificar que a maioria dos entrevistados (58,3%) não se sente motivada na empresa em que trabalha, mas também é relevante o percentual (41,7%) daqueles que se sentem bem e motivados.

É importante salientar que os objetivos que motivaram a realização do presente estudo foram, em sua totalidade, atingidos, entretanto, pelas muitas limitações encontradas no decorrer desta pesquisa, como falta de tempo para o aprofundamento dos estudos e falta de fontes mais atuais para a pesquisa, ainda se pretende voltar a este tema, para aprofundá-lo em futuros trabalhos que serão realizados em níveis mais elevados de aprofundamento, em cursos de pós-graduação.

REFERÊNCIAS

- BELFANTE, Guilherme e CAMARGO, Murilo Cavallari. **Planos de Incentivos**. Monografia de conclusão de curso. Curso graduado em administração. Faculdade Cenecista de Capivari – CNEC. p.39,2009-11-26.
- BELL, J. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4. ed. Porto Alegre: Artmed. 2008.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2008.
- DE MASI, Domenico. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- FOLLET, Mary Parker. *In*: Pauline Graham (org.). **Profeta do gerenciamento**. Tradução de Eliana Chiocheti e Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MAYO, Elton Gael, **The Mad Mosaic**: A Life Story Quartet, London 1984
- MCCLELLAND, David. **Teoria da Motivação pelo Êxito e / ou Medo**. 27 Mar.1998, psicólogo americano, Apresentou 3 necessidades (ou motivos) como os responsáveis pelo comportamento
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Pioneira, Thomson Learning, 2005.
- GONZÁLEZ, M^a DEL PILAR. La educación de la creatividad: técnicas creativas y cambio de actitud en el profesorado. Tese de doutorado. Universidad de Barcelona, 1981.

- GRAHA, Pauline. **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento / organizado por m.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.
- LAWRENCE, J. Henderson, **Pareto's General Sociolog.**, Cambridge: Harvard University Press, 1935.
- LEVY, Elias. **Manual de relações humanas na indústria**. Rio de Janeiro: CNI, 1980.
- LOPES, T.V.M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.
- MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 20 ago. 2010.
- MASLOW, Abraham H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.
- MAYO. Elton. Gael, **The Mad Mosaic: a life story quartet**. London: 1984.
- McCLELLAND, David. **Teoria da Motivação pelo Êxito e / ou Medo**. 20 maio de 1917. 27 de Março de 1998.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.
- MONTANDON, A. Cultura Integrada da Liderança. **Revista Banas Qualidade**, Ano XVI, n.17, p. 50-51, Fevereiro, 2007.
- MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. OCDE; Jul. 2005.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1998.
- RAUEN, Fábio José. **Elementos da iniciação à pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 1999.
- RISSIOLI, Yggor . **Teoria das Relações Humanas**. 20 nov. 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, Duílio. **Fundamentos técnicos da produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEIXAS, Wagner Luis. **Conceitos da Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo**. 22 abr.2003.

SILVA, Cezar. **Escola de Relações Humanas**. Novo Hamburgo: Unidade Fundação Evangélica/IENH, 2007.

SILVEIRA, M. **O que faz uma empresa um lugar bom para trabalhar**. Disponível em: <http://www.empresa.net> Acesso em maio de 2010.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane .A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 7, n. 4, : p. 33-54, out./dez. 2003.

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de Pessoas**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEINBERG, R.S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 2001

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Pesquisa - A motivação profissional e a repercussão na produtividade.

Total de entrevistas: 12

Qual recompensa que mais o motiva?

- a) Recompensa Salarial 50%
- b) Liberdade para criar e se expressar 8,33%
- c) Oportunidade de crescimento 41,66 %
- d) Palestras e treinamentos 0%

De que forma o verdadeiro líder pode motivar seus colaboradores?

- 1- Conversando claramente sobre as metas/possibilidades de crescimento, dando instrumentos e instruções para o alcance do objetivo e levando em consideração a opinião do subordinado.
- 2- Recompensa salarial, reconhecimento devido e sendo mais flexível.
- 3- Sabendo ouvir a opinião de todos, com uma gestão participativa, e sabendo valorizar o que cada um tem de melhor. Sendo também um chefe acessível e aberto a ouvir o seu colaborador principalmente nas questões pessoais. Saber trabalhar a recompensa.
- 4- Sendo exemplo e justo.
- 5- Conhecendo bem seus funcionários para saber se comunicar da melhor maneira, oferecendo conforto e segurança no trabalho.
- 6- Sendo compreensivo, participativo e dando apoio.
- 7- Sendo justo e honesto referente as ações e metas da empresa.
- 8- Dando exemplo.
- 9- Explorando os pontos de excelência de cada um.
- 10- Trabalhando junto com a equipe, somente assim poderá notar as dificuldades e tentar melhorar.
- 11- Primeiro deve criar processos que facilitem o desenvolvimento da sua equipe, procurando sempre dá *feedback* positivos ou negativos afim de melhorar o desempenho do colaborador. Permitir a participação da sua equipe em decisões do dia a dia.
- 12- Auxiliando e reconhecendo seu trabalho.

Qual o principal propósito da motivação nas organizações?

- 1- Obter o melhor desempenho do funcionário.
- 2- Melhorar a produtividade, a sinergia, o clima organizacional e o envolvimento do funcionário com a empresa.
- 3- Obter melhores resultados tirando o melhor de cada um.

- 4- Retorno financeiro com base no aumento da produtividade.
- 5- Fazer com que o colaborador trabalhe com competência e atinja o objetivo da organização.
- 6- Reter colaboradores competentes na empresa.
- 7- Aumentar a produtividade dos funcionários e conseqüentemente o lucro da empresa.
- 8- Melhorar o rendimento do colaborador.
- 9- Pessoas mais felizes e focadas.
- 10- A lucratividade. O restante vem como conseqüência, um ambiente agradável, funcionários satisfeitos, e uma produção maior.
- 11- É crescimento profissional, oportunidade de adquirir novos conhecimentos.
- 12- Que o seu colaborador não trabalhe desmotivado, infeliz. Temos que vestir a camisa da empresa, sentir como se fosse nossa.

Em sua opinião o líder é o principal motivador da equipe?

SIM 83,33 %

NÃO 16,66 %

Você se sente realizado na empresa onde trabalha?

SIM 41,66 %

NÃO 58,33 %

A empresa tem feito o necessário para lhe manter motivado no desempenho de suas atividades?

SIM 33,33 %

NÃO 66,66 %

Aponte dois fatores que você acredita serem os principais desmotivadores no trabalho.

- 1- Falta de perspectiva de crescimento / empresa machista
- 2- Fator salarial / fator capacitação
- 3- Falta de reconhecimento das potencialidades de cada um / cobrança administrativa de horário, sem se preocupar com o rendimento real.
- 4- Ter chefe ao invés de líder / falta de ética na equipe
- 5- Baixos salários / falta de benefícios
- 6- Falta de confiança / baixa remuneração
- 7- Injustiça nas remunerações / falta de reconhecimento
- 8- Baixo salário / equipe desalinhada
- 9- Falta de transparência / falta de companheirismo
- 10- Baixo salário / plano de carreira
- 11- Desvalorização profissional / falta de processo organizacional
- 12- Falta de benefícios / falta de um plano de carreira

Quais os recursos ainda não disponíveis para você, que seriam úteis para melhorar sua produtividade no trabalho?

- 1- Novas atividades e maior participação nas decisões.
- 2- Capacitação
- 3- Cursos de capacitação
- 4- Sistema que ofereça informações e não dados e máquinas de maior configuração que atenda a necessidade da entrega.
- 5- Melhorar os benefícios
- 6- Maior autonomia
- 7- Capacitação
- 8- Melhores recursos tecnológicos
- 9- Sistemas mais ágeis
- 10- Recursos financeiros
- 11- Verbas para eventos na empresa
- 12- Melhores benefícios, capacitação e incentivo financeiro.

Você conhece algum tipo de programa motivacional já implementado na sua empresa?

Cite

- 1- Não
- 2- Sim. Programa multiplicadores
- 3- Sim. Premio inovação gestão pública, onde são premiadas iniciativas inovadoras de gestão em órgãos públicos.
- 4- Não
- 5- Sim. Treinamentos motivacionais
- 6- Não
- 7- Sim. Programa de aceleração de metas.
- 8- Não
- 9- Sim. Palestras
- 10- Não.
- 11- Não
- 12- Não

Você considera que tais programas motivacionais (cursos, viagens, academias e etc...), contribuem para sua motivação no trabalho?

SIM 91,66 %

NÃO 8,33 %

Como a motivação repercute na sua produtividade no trabalho?

- 1- É o principal fator.
- 2- Se o funcionário e a equipe tem um líder e uma empresa que motiva, tanto no sentido de capacitá-los, tanto no sentido se motivação pessoal/bem – estar, com certeza eles

darão resultados positivos, produzindo bem e dentro das expectativas já que estão motivados e de bem com o próprio trabalho.

- 3- Rendo e me dedico muito mais.
- 4- Sou auto motivada e por isso a influencia é até por em pratica a resiliência e retomar minha essência.
- 5- Para ter uma visão de crescimento junto com a empresa.
- 6- Não respondeu
- 7- Quando estou feliz com o que faço minha produtividade aumenta.
- 8- Minhas vendas melhoram
- 9- Diretamente, pois tenho mais energia para alcançar meus objetivos.
- 10- De forma considerável.
- 11- Quando estou motivada eu consigo produzir bem mais, com novas idéias para solucionar problemas.
- 12- Trabalhar satisfeito com a empresa, sentindo que a empresa confia do seu trabalho e ajuda no seu crescimento profissional.

A sua empresa procura conhecer as necessidades e aspirações dos funcionários?

SIM 16,66 %

NÃO 83,33%

Quais as estratégias sua empresa utiliza para atender as suas expectativas motivacionais.

- 1- Nenhuma
- 2- Nenhuma
- 3- Nenhuma
- 4- Nenhuma
- 5- Oportunidade de crescimento e autonomia nas decisões
- 6- Nenhuma
- 7- Premiações por produtividade, 14º salário, participação nos lucros.
- 8- Nenhuma
- 9- Me ouvindo e oferecendo subsídios para minha conquistas.
- 10- Nenhuma
- 11- Nenhuma
- 12- Nenhuma

Vê-se que em muitos casos o emprego passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que o individuo possa sentir-se feliz fora dele. O que as empresas podem fazer para que o trabalho se torne uma fonte de auto-estima e valorização pessoal?

- 1- Adequar o funcionário na função correta.
- 2- Viabilizar na empresa programas de bem estar que agreguem benefícios a vida de cada funcionário e que agreguem valor as próprias atribuições de cada um.

- 3- Criar um bom ambiente de trabalho, onde todos se sintam confortáveis e que seja demonstrado que o crescimento da empresa é causado pelo esforço de todos os colaboradores.
- 4- Ter um RH ativo que tenham projetos de valorização dos Recursos Humanos.
- 5- Reconhecendo o trabalho do colaborador sempre incentivando para melhoras.
- 6- Investir em cursos, conveniar-se com academias, salões, farmácias e outros serviços.
- 7- Mostrar a importância dos funcionários para a empresa, o que eles representam para elas. Remunerar de forma justa e igualitária, sem grandes desvios e cumprir com as promessas feitas.
- 8- Acabar com a frieza no ambiente corporativo, um plano de cargos e carreiras e mais flexibilidade.
- 9- Tornando-se um ambiente cada vez mais agradável.
- 10- Tornando-se um ambiente mais agradável e não visando apenas a lucratividade.
- 11- Programa de qualidade de vida no trabalho, salários compatíveis com a função exercida, e um programa de cargos e salários.
- 12- Deixando o colaborador sempre motivado com cursos, viagens e benefícios. Quanto mais temos treinamento sobre o que você fabrica e vende, mais os funcionários vão estar afiados com o produto.

Em geral você se sente motivado na empresa em que trabalha?

SIM 41,66 %

NÃO 58,33 %