



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VALDIANE GOMES SILVA

**ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS ADOTADAS PELA EMPRESA BETA DE  
PORTO FRANCO-MA PARA SEUS COLABORADORES**

Porto Franco – MA  
2012

VALDIANE GOMES SILVA

**ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS ADOTADAS PELA EMPRESA BETA DE  
PORTO FRANCO-MA PARA SEUS COLABORADORES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Maranhão-UFMA, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.  
Orientadora: Profa. Dra. Zenir de Jesus Lins Pontes

Porto Franco – MA  
2012

VALDIANE GOMES SILVA

**ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS ADOTADAS PELA EMPRESA BETA DE  
PORTO FRANCO-MA PARA SEUS COLABORADORES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Zenir de Jesus Lins Pontes

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Zenir de Jesus Lins Pontes (Orientadora)

---

Avaliador 01: Prof. Dr. Walber Lins Pontes  
Universidade Federal do Maranhão

---

Avaliador 02: Prof. Paulo Ricardo Costa Brito  
Universidade Federal do Maranhão

Silva, Valdiane Gomes

Estratégias motivacionais adotadas pela empresa Beta de Porto Franco - MA para seus colaboradores / Valdiane Gomes Silva – Porto Franco, 2012.

47fl.

Orientadora: Zenir de Jesus Lins Pontes  
Graduação (Monografia Bacharelado) – Curso de Administração a Distância, Universidade Federal do Maranhão, 2012.

1. Estratégias motivacionais. 2. Gestão de pessoas. I. Título.

CDU 658.3

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por permitir que eu passasse pelos obstáculos que a vida me colocou. E por ter me concedido a vida para estar, hoje, concluindo mais um processo de crescimento.

A minha querida mãe, Isaura Gomes Costa (*in memoriam*), que me apoiou todo tempo, mas por obra de Deus, nesse momento de vitória, não pode estar comigo.

A meu esposo, Marcelo Fontes Santana que sempre esteve ao meu lado, dando-me apoio para que eu pudesse chegar onde hoje eu estou.

À Profa. Zenir Pontes, pela condução segura ao presente trabalho.

A todos os colegas de curso, pelo companheirismo ao longo da nossa jornada.

## RESUMO

Descrever sobre estratégias de motivação para satisfação dos colaboradores de uma empresa se apresenta como relevante, uma vez que tais questões estão intimamente ligadas a resultados empresariais. Como forma de sustentação deste trabalho foi necessário a utilização da leitura de alguns autores como Maslow, que contribuiu para a compreensão da motivação no ambiente de trabalho, ao mostrar como as recompensas que as pessoas esperam dele podem variar; Chiavenato, com os três elementos fundamentais motivacionais que são: objetivos organizacionais, esforço e necessidades individuais. Levy-Leboyer, a motivação para o trabalho aparece como levar em consideração o conjunto da situação em que está vivendo. E Lewis e Pearson, mostrando que o incentivo verdadeiro e eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo a atitude que assume com relação ao trabalho. O presente trabalho se propõe a responder a seguinte questão problematizada: até que ponto a Empresa Beta desenvolve estratégias motivacionais para seus colaboradores? Como forma de dar um recorte na pesquisa, foi formulada o seguinte objetivo geral: analisar até que ponto a empresa Beta desenvolve estratégias motivacionais para seus colaboradores. Apresenta-se o resultado da pesquisa, realizada na empresa Beta no mês de outubro, o que nos assegura afirmar que seus gestores entendem a importância de desenvolver estratégias de motivação, investindo conseqüentemente na satisfação dos colaboradores, agregando, assim, valores aos processos empresariais. Mesmo que o entendimento dos gestores seja positivo, a empresa Beta pode, ainda, desenvolver várias outras ações com o objetivo de motivar seus colaboradores, que aparecem no final do trabalho como sugestões.

Palavras-chave: motivação, satisfação, clima organizacional.

## ABSTRACT

Describe motivational strategies on employee satisfaction for a company presents itself as relevant, since such issues are closely linked to business results. As a way to support this work was necessary to use some reading authors like Maslow, who contributed to the understanding of motivation in the workplace, to show how the rewards that people expect it may vary; Chiavenato with the three fundamental elements motivational are: organizational goals, effort and individual needs. Levy-Leboyer, the motivation for the job appears to take into consideration all the situations in which you are living. And Lewis and Pearson, showing that true and effective incentive is one that incorporates the worker himself who takes the attitude toward work. This study aims to answer the following question problematic: the extent to which the Company develops Beta motivational strategies for their employees? As a way of giving a cutout in the research was formulated the following general objective: to analyze the extent to which the company develops Beta motivational strategies for their employees. It presents the results of the survey, conducted in company Beta in October, which assures us say that their managers understand the importance of developing strategies for motivation, consequently investing in employee satisfaction, adding, thus, values the business processes. Even though the understanding of managers is positive, the company Beta may also develop several other actions in order to motivate their employees, which appear at the end of work as suggestions.

Keywords: motivation, satisfaction, organizational climate

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico-1</b> Sexo.....   | 36 |
| <b>Gráfico-2</b> Idade dos entrevistados.....  | 36 |
| <b>Gráfico-3</b> Grau de instrução dos entrevistados.....  | 37 |
| <b>Gráfico-4</b> Tempo no mercado de trabalho.....   | 37 |
| <b>Gráfico-5</b> Estado civil dos entrevistados.....   | 37 |
| <b>Gráfico-6</b> Sente-se valorizado profissionalmente dentro da empresa.....  | 38 |
| <b>Gráfico-7</b> Grau de satisfação em relação às condições de trabalho, segurança, qualidade de vida no trabalho..... | 39 |
| <b>Gráfico-8</b> Grau de satisfação em relação à perspectiva de crescimento profissional.....                          | 39 |
| <b>Gráfico-9</b> Grau de satisfação referente ao relacionamento interpessoal.....                                      | 40 |
| <b>Gráfico-10</b> Existe liberdade de criticar, sugerir e trocar informações dentro do setor.....                      | 40 |
| <b>Gráfico-11</b> Existe Feedback quanto à contribuição do seu trabalho para os resultados do setor.....               | 41 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 10 |
| 2 MOTIVAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS.....                          | 12 |
| 3. PRINCÍPIOS MOTIVACIONAIS .....                               | 15 |
| 3.1 Hipóteses sobre o conteúdo da motivação.....                | 16 |
| 3.2 Hipóteses sobre a motivação humana .....                    | 16 |
| 3.3 Motivações intrínsecas e extrínsecas .....                  | 17 |
| 3.4 Diferenças entre motivação e outros termos correlatos ..... | 18 |
| 3.4.1 Motivação e disposição .....                              | 18 |
| 4. TEORIAS VINCULADAS À MOTIVAÇÃO .....                         | 20 |
| 4.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.....                  | 21 |
| 4.2 Teorias dos dois Fatores de Frederick Herzberg.....         | 23 |
| 4.2.1 Fatores Motivacionais.....                                | 23 |
| 4.2.2 Fatores Higiênicos .....                                  | 24 |
| 4.3.3 Teoria da expectativa .....                               | 25 |
| 4.4.4Teoria da Equidade.....                                    | 26 |
| 4.4.5 Teoria de Mc Clelland.....                                | 27 |
| 4.4.6 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor .....                 | 29 |
| 5. O PODER DA MOTIVAÇÃO.....                                    | 32 |
| 5.1 A motivação humana no trabalho: um desafio .....            | 33 |
| 6. RESULTADOS E COMENTÁRIOS DA PESQUISA.....                    | 36 |
| 7. CONCLUSÃO .....  | 42 |
| REFERÊNCIAS .....   | 43 |
| APÊNDICE.....   | 45 |

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que hoje as empresas estão cada vez mais buscando no investimento da motivação de seus colaboradores um elemento essencial para uma aprendizagem eficiente, bem como para a satisfação e resultados positivos no que se refere à qualidade de vida dos empregados.

Este trabalho tem, como parte da pesquisa, fundamentação em leituras bibliográficas de diferentes autores que tratam sobre a motivação, e posteriormente um estudo de caso que buscou saber como a Empresa Beta investe na motivação dos seus empregados e as conseqüências dessas ações.

A motivação tende a possibilitar ao funcionário uma grande capacidade de analisar e compreender e de ter uma visão mais crítica para enfrentar as situações do dia-a-dia e aproveitar o conhecimento adquirido em seu benefício e da empresa assumindo, assim, um controle maior de sua própria vida. Quando os funcionários se sentem motivados eles passam a ter mais ânimo para prosseguir e crescer nos seus objetivos, além de se sentirem felizes e realizados, o que agrega valor às suas ações empresariais.

A motivação é um processo que devemos trabalhar todos os dias, pois será ela que fará com que tenhamos força para lutar pelos nossos objetivos; é uma fonte de inspiração, é uma força que temos dentro de nós. Ela nos impulsiona a alcançar determinados objetivos. Ela nada mais é que o impulso para conquistar algo e fazer com que tenhamos força para superar os obstáculos que a vida nos proporciona.

Existem hoje várias maneiras de manter o funcionário motivado, dentre elas está à visualização do objetivo, pois somente sabendo aonde se quer chegar é que nos sentimos mais motivados e confiantes para lutar pelos objetivos que desejamos alcançá-lo.

A presente monografia foi dividida em cinco capítulos para que melhor fosse dado um direcionamento e uma roteirização adequada para os pensamentos da autora. Os capítulos foram assim delineados:

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO – momento em que se apresenta a panorâmica da presente monografia.

CAPÍTULO II - MOTIVAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS – quando são mostrados os conceitos de motivação apresentados por vários autores.

CAPÍTULO III - PRINCÍPIOS MOTIVACIONAIS – importante se fez apontar os princípios motivacionais que conduzem as ações relacionadas a este aspecto nas organizações.

CAPÍTULO IV - TEORIAS VINCULADAS À MOTIVAÇÃO – São apresentadas as teorias que abordam os princípios que envolvem os aspectos relevantes da motivação no âmbito organizacional.

CAPÍTULO V - O PODER DA MOTIVAÇÃO – momento em que se mostra o poder da motivação no seio empresarial e se apresenta o pensamento que a motivação no trabalho se constitui um desafio constante.

CAPÍTULO VI – RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO – apresenta-se os resultados e as análises dos dados coletados na Empresa Beta, junto aos seus funcionários.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO – apresenta-se algumas afirmativas conclusivas, resultante do estudo realizado, tanto no que se refere ao embasamento teórico quanto ao que se refere à pesquisa de campo, além do que se apresentam algumas sugestões para os gestores da empresa quanto aos aspectos que envolvem o tratamento da motivação dos colaboradores da Beta.

## 2. MOTIVAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS

Inicialmente apresentamos o significado de motivação de forma etimológica. A palavra “motivar”, significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente. Podemos entender que a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo. A motivação verdadeira nasce das necessidades intrínsecas onde encontram sua fonte de energia, nas necessidades e ações do ser humano, assim também é nas organizações, a motivação verdadeira é a fisiológica.

Com base em Castro (2002), a motivação é o impulso que estimula o indivíduo para uma atividade que proporciona sua satisfação. É o que fornece energia, seleciona e dirige as atividades do ser humano, é o elemento básico para todos os indivíduos, estimulando-os diversamente de acordo com as prioridades e tendências de cada um, assim sendo motivação provoca a necessidade, o impulso, o desejo, impelindo as pessoas a um comportamento, é o efeito que envolve um conjunto de fatores psicológicos e cinéticos, para a execução de um objetivo.

Distinguímos motivações primárias que são as de sobrevivência do ser humano, e as secundárias embora importantes, não se refere diretamente à sobrevivência.

Para Castro (2002) a motivação pode dimensionar-se no plano individual ou grupal. No plano individual, a razão e a emoção (fatores cinéticos). No plano grupal implica em uma intensidade de forças que atuam simultaneamente em todos os membros de grupo, provocando uma ação em conjunto visando o mesmo fim.

Chiavenato (2003) diz que a motivação nada mais é que um dos temas fundamentais na Teoria Comportamental da Administração, que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender melhor o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.

Enfim, motivação é o estado íntimo que leva uma pessoa a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais. Chiavenato (2003).

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma missão a serem realizados, os seguidores podem concordar ou não, desde que a realização desta tarefa seja de seu interesse. Distinguem-se pelo menos dois tipos de liderados, o que equivale dizer que há dois tipos de motivação ou interesse: seguidores ou liderados fiéis que se deixam convencer pela mensagem intrínseca que o líder transmite, pela missão que propõe. E seguidores ou liderados mercenários, para os quais o líder representa o mecanismo para obtenção de recompensas psicológicas ou materiais a ligação entre processo de motivação e liderança revela que líder sempre é um instrumento do grupo. (Maximiano, 2008).

Motivação é algo que as pessoas já nascem com elas e com o decorrer do tempo ela vai se auto-desenvolvendo de acordo com suas necessidades. Para entender melhor, o autor Maximiano relata o comportamento que é motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa do ambiente (motivos externos) motivação, neste modelo é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa que todo comportamento tem uma causa.

Araujo e Garcia (2009, p54) citam Bergamini (1997) onde ela explica que aos poucos vai se tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja, pois as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam ou não, determinado tipo de busca de objetivos. E para o gestor de pessoas é essencial afirmar que o preenchimento de expectativas tem de ser real, não pode ser uma promessa de preenchimento de algo que não será efetivado.

Concordo plenamente com a autora quando diz que, as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam ou não determinado tipo de busca de objetivos. A motivação já nasce conosco e vai se aperfeiçoando de acordo com as nossas necessidades.

Recuperando a ideia dos motivos internos e externos inerentes à motivação, cabe citar: Maximiano (2008 p.233), que diz:

A motivação para o trabalho é resultando de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos das situações ou ambiente. Motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores, e habilidade das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capazes de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas

coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Os motivos externos são estímulos ou incentivo que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. São motivos externos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação de trabalho.

Ainda como aspecto relevante envolvido na motivação, entende-se como importante apresentar os princípios motivacionais.

### 3. PRINCÍPIOS MOTIVACIONAIS

Sabe-se que, no âmbito empresarial, a motivação é muito importante. Bergamini (2011, p.148) cita Maslow (1966, p.53) onde ele expressa a visão seqüencial da busca dos objetivos feitos pelo homem.

A progressão motivacional para a individuação, em que as necessidades básicas são completamente satisfeitas, uma por uma, antes de surgir na consciência à necessidade seguinte e mais elevada. Assim, o crescimento é visto não só como as satisfações progressivas de necessidades básicas, até o ponto em que elas desaparecem, mais também na forma de motivações específica do crescimento, além e acima dessas necessidades básicas, por exemplo, talentos, capacidades, tendência criadora, potencialidades constitucionais. Dessa maneira, somos também ajudados a compreender que as necessidades básicas e a individuação não se contradizem entre si mais do que a infância e a maturidade. Uma pessoa transita de uma para outra e a primeira é condição prévia e necessária para a segunda.

A motivação deve ser entendida como incentivos às necessidades em que se deseja alcançar, desde as básicas às mais elevadas, Bergamini (2011, p.159) cita Lewis e Pearson (1964, p.24) para uma melhor compreensão:

O incentivo verdadeiro eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo a atitude que assume com relação ao trabalho Um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador, ou algum dos seus impulsos e desejos.

Se dermos a todos os incentivos em forma de vantagens materiais, como bônus, pagamentos extras, ou mesmo férias extraordinárias, o efeito de cada incentivo cessará no instante em que esse incentivo for efetivado.

Quando os incentivos satisfazem necessidade psicológica do operário, tais como segurança emocional, estima por partes dos supervisores, um status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento da perícia profissional, tais incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer ao trabalho de impulsioná-lo a melhoria do seu desempenho.

Maximiano (2009, p.256) relata o esforço positivo como estímulo ou recompensas, ou resultados que produzem satisfação, que fazem o comportamento repetir-se. Os comportamentos que evitam resultados indesejáveis, que produzem insatisfação, também tendem a ser repetidos. Da mesma forma, os comportamentos que produzem efeitos desagradáveis, ou não produzem efeitos agradáveis, tendem a ser evitados. De acordo com os behavioristas, a recompensa só deve ser oferecida em contra partida do comportamento desejado, ou perderá a força motivacional. Esse efeito de esforço positivo depende também a recompensa a representar valor, como explica a teoria da expectativa. A recompensa de uma pessoa não representa nada para a outra.

O autor acima citado também relata a programação de estilos, onde o reforço pode ser contínuo ou intermitente. O reforço contínuo é oferecido sempre que o comportamento reforço desejado ocorre. O reforço intermitente é oferecido algumas vezes sim, outras não. O comportamento que é reforçado de modo intermitente tende a ser resistente a extinção, porque os indivíduos acham que a suspensão da recompensa, em uma vez, não significa que ela será eliminada na próxima. A programação intermitente, desse modo, cria um efeito de expectativa.

Além de tudo que foi apresentado neste capítulo, outro aspecto que vale a pena ressaltar é o relacionado às hipóteses sobre o conteúdo da motivação.

### 3.1 Hipóteses sobre o conteúdo da motivação.

As teorias de conteúdos procuram explicar quais motivos agem sobre as pessoas para mover seu comportamento e HUFFMAN, KAREN citam alguns baseadas na seguinte questão: Quais motivos ou estímulos são eficazes para ativar o comportamento?

As primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade.

As mais sofisticadas teorias continuam a se inspirar nessas antigas ideias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação do interior da realização pessoal. Cada uma dessas hipóteses sobre a motivação corresponde a uma hipótese sobre a natureza humana.

Uma quarta hipótese reconhece que as três primeiras são simplificações e estabelece que a natureza humana seja complexa demais para ser explicada por apenas um motivo. A hipótese se correspondente é a do homem complexo (HUFFMAN, KAREN, p.259).

No que se refere a tais hipóteses e para melhor entendimento, apresenta-se exemplos dessas hipóteses:

### 3.2 Hipóteses sobre a motivação humana

Maximiano (2009, p.259) Relata as Hipóteses da motivação humana.

1. Homem econômico-racional: a motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais.
2. Homem social: a motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas.
3. Homem auto realizador: a motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
4. Homem complexo: a motivação não tem causa única diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

Ao apresentar hipótese sobre o conteúdo da motivação, destacam-se os dois tipos de motivação (intrínseca e extrínseca), além de mostrar as diferenças entre “motivação e disposição” e “motivação e condicionamento,” para depois remeter as necessidades humanas relacionadas como o motivar de cada pessoa.

### 3.3 Motivações intrínsecas e extrínsecas

Motivação intrínseca (vontade de desenvolver uma ação por si só) e motivação extrínseca (o desejo de desenvolver uma ação por causa de recompensas externas ou para evitar punições).

Estudos têm mostrado que quando as pessoas são pagas ou recompensadas por desempenhar uma tarefa, que já tinham realizado anteriormente por prazer, geralmente perdem o encanto e o interesse nela (AMABILE, 1985; HENNESSEY e AMABILE, 1998; KNOOP, 1994). Um dos primeiros experimentos a demonstrar esse efeito foi realizado com crianças da pré-escola que gostavam de desenhar (LEPPER, GREENE e NISBETT, 1973). Após entregar papel e caneta porosa a todas elas, a um grupo foi prometido um certificado de “Bom jogador”, com fita e selo dourado por seus desempenhos. No segundo grupo, apenas foi solicitado às crianças que fizessem um desenho, e uma vez concluído, receberam uma recompensa não esperada. No terceiro, não foi prometido um certificado nem foi dada uma recompensa. Algumas semanas depois, essas mesmas crianças foram colocadas numa situação em que podiam desenhar se assim desejassem, e registrou-se o tempo que elas permaneceram desenhando (Maximiano, p.426).

Quando se está falando de motivação, existe a possibilidade de haver confusão entre esta e alguns termos correlatos.

### 3.4 Diferenças entre motivação e outros termos correlatos

Para efeitos do presente trabalho, apresentar-se á diferença entre motivação e disposição e motivação e condicionamento.

#### 3.4.1 Motivação e disposição

Vergara (2011, p.46) Cita Clifford Geertz onde ele faz diferenciação entre motivação e disposição. Motivação é, para ele, um vetor, tem uma direção, dura um período de tempo mais ou menos extenso. Disposição não leva a coisa alguma. Surgi de certas circunstâncias, mais não responde a qualquer fim. É como neblina: surge e desaparece.

Eis exemplo de Geertz, apropriado de G.RYLE:

[...] sabendo que um homem é vaidoso, ou seja, é motivado pela vaidade, esperamos que ele se comportasse de determinada maneira, isso é, que fale muito de si mesmo, que só procure companhias importantes, que rejeite a critica, que procure aparecer e que se afaste das conversas elogiosas a outrem. Esperamos que ele pusesse tons de rosa em seus sonhos acordados de sucesso, que evite lembrar seus fracassos e que planeje seu próprio progresso. (...) sem duvida, esperamos também que o homem vaidoso sinta certos temores e angustias em determinadas situações; esperamos que ele se sinta afundar quando uma pessoa importante esquece seu nome, e que ele se sinta eufórico e vivaz ao saber das desgraças de seus rivais. Entretanto, os sentimentos de ressentimento ou os de euforia não são mais indicativos da vaidade, do que os atos públicos de vangloriar-se ou o ato privado de sonhar acordado.

Como se propôs inicialmente apresenta-se, a seguir a diferenciação entre motivação e condicionamento.

#### 3.4.2 Motivação e condicionamento

A autora acima citada também cita o pensamento de Bergamini (p.47) que afirma que há diferenças entre motivação e condicionamento.

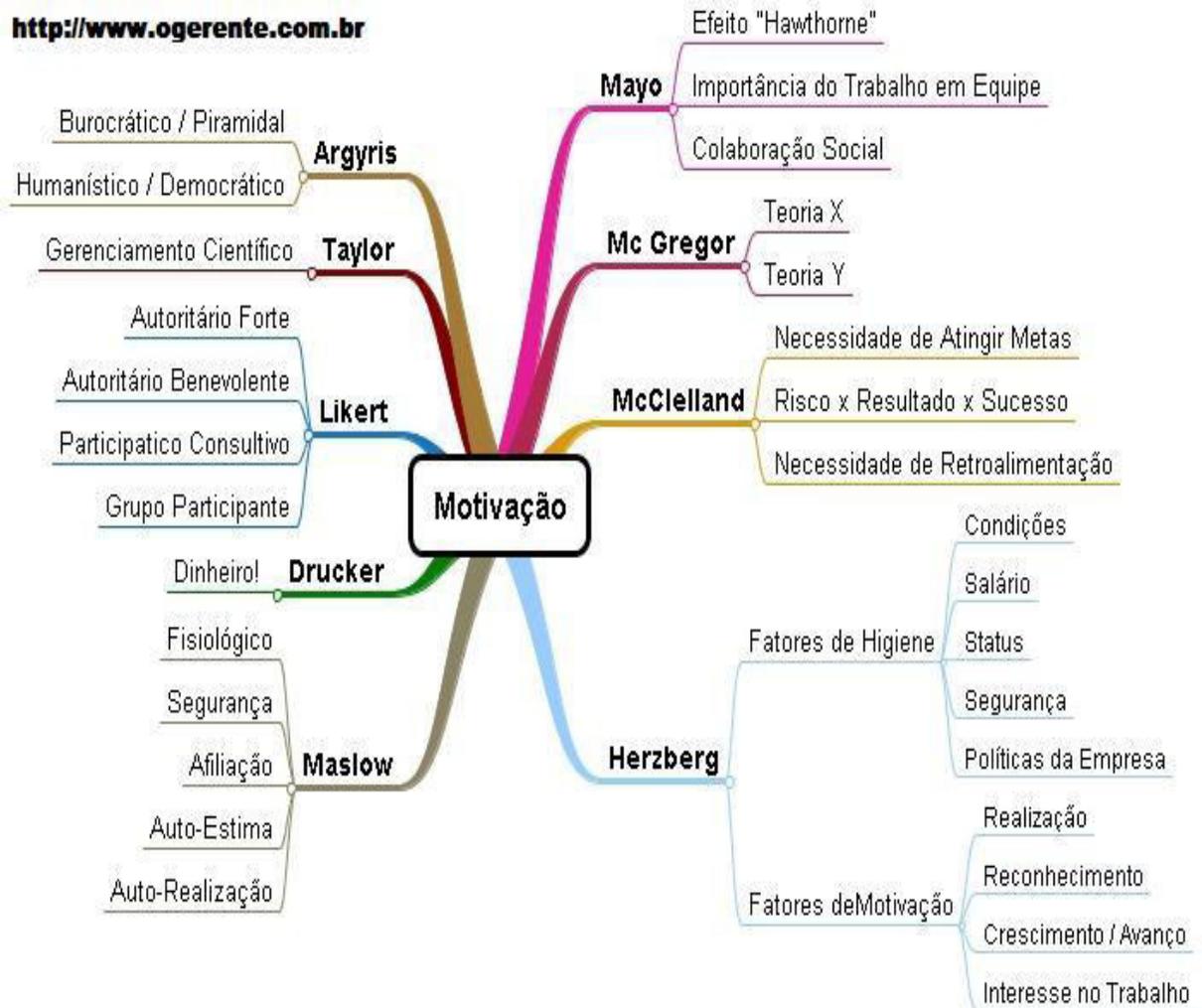
Ela explica que “todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que e de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por varias motivações extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às

peças. (...) na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas.”

Após um vasto panorama teórico sobre o tema central do presente trabalho, ainda se faz necessário mostrar que as necessidades humanas se apresentam como indissociáveis à motivação.

## 4 TEORIAS VINCULADAS À MOTIVAÇÃO

Para um melhor entendimento sobre as teorias vinculadas à motivação apresenta-se uma figura que retratam algumas que serão trabalhadas no presente estudo.



Maximiano (2008) define motivação como sendo a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três prioridades: direção; intensidade, permanência. As teorias sobre motivação, que explica o desempenho das pessoas em situações de trabalho se divide em dois grupos; o grupo que explica como funciona o mecanismo da motivação chamada de teorias de processo. É o grupo que explicam quais são os motivos que fazem que as pessoas ajam chamadas de teorias de conteúdos.

Teorias de processo procura explicar: o modelo de comportamento; teoria da expectativa; behaviorismo; teoria de equidade. Já a teoria de conteúdo procura explicar: as teorias clássicas; teorias das necessidades; as frustrações; teorias dos fatores, os relacionamentos a condição de trabalho.

#### 4.1 Hierarquias das necessidades de Maslow

Maximiano (2008, p.234) fala que as necessidades humanas, com base em Maslow, fornecem a primeira explicação importante sobre o papel dos motivos internos na motivação. Segundo essa ideia, o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência.

1. Por exemplo, a fome é uma necessidade que motiva o organismo a procurar alimento (direção da motivação). Quanto mais forte essa necessidade, maior e o empenho em realizar o objetivo de conseguir alimento (intensidade da motivação) uma vez satisfeito a necessidade, o organismo passa para um estado de saciedade ou satisfação, e o alimento deixa de representar um estímulo, por que se extinguiu o impulso interno para persegui-lo. A motivação para aquele determinado comportamento deixou de existir (duração da motivação).
2. Outras necessidades também podem ter um ciclo de satisfação mais longo, não sendo atendidas pontualmente, de momento a momento. É o caso da motivação para o poder, que não provoca a saciedade, mais pode ficar mais intensa a cada momento.
3. Certas necessidades são instrumentais para a satisfação de outras. Há necessidades que são terminais, satisfazendo-se em si mesma. Para algumas pessoas, a necessidade de ganhar dinheiro é instrumental (ou, é um instrumento) para o atendimento das necessidades de sobrevivência. Para outras pessoas, a necessidade de ganhar dinheiro é terminal - é uma finalidade em si mesma.

Segundo as teorias sobre as necessidades humanas, as realizações de objetivos e o desempenho estão ligados à busca da satisfação de carências. Sabendo que, se o objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a

pessoa empenha-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência.

Com base em Ferreira, Demutti e Gimenez (2012) em meados da década de quarenta, Abraham Maslow (1908-1970) anuncia a sua teoria sobre motivação. Tendo como base as suas observações como psicólogo, Maslow fundamentou a Teoria das Necessidades. Maslow (apud Bergamin, 2008) defende que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores. Bergamini (2008) destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas.

A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 1. A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de auto-realizarão.

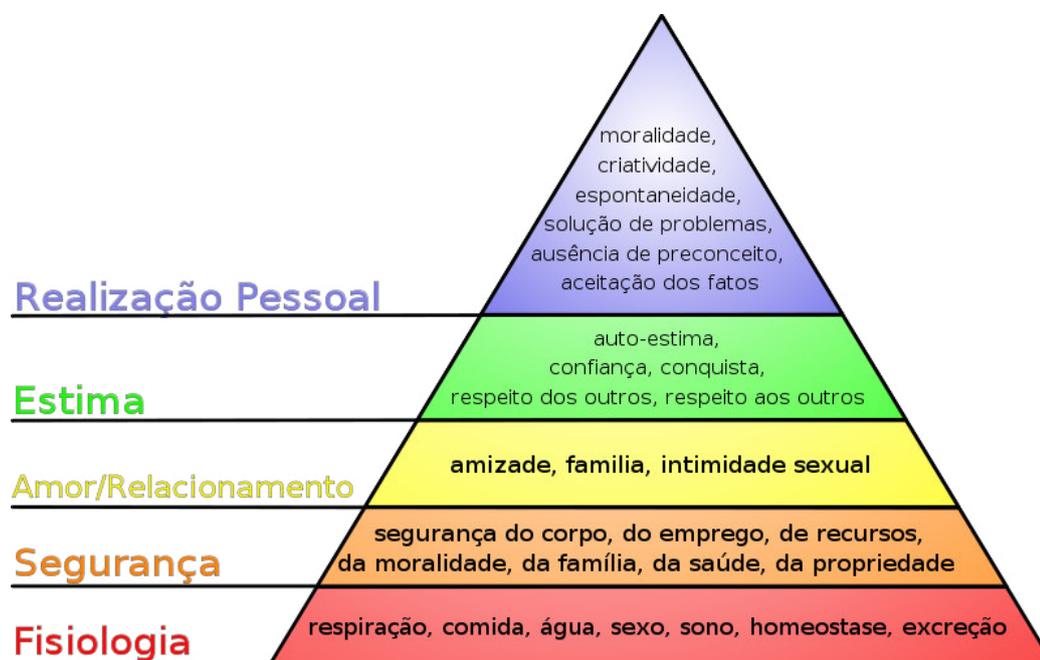


Fig. 1 Pirâmide das necessidades de Maslow

À medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante.

Robbins apud Ferreira, Demutti e Gimenez (2012) define cada um dos níveis de necessidade da seguinte forma:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Auto-realização: a intenção de tornarem-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo.

Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma de ordem inferior.

#### 4.2 Teorias dos dois Fatores de Frederick Herzberg

Maximiano (2009, p.268) Onde o autor cita Herzberg que explica como o ambiente de trabalho interage para produzir motivação. Segundo ele a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais.

Fatores motivacionais e higiênicos



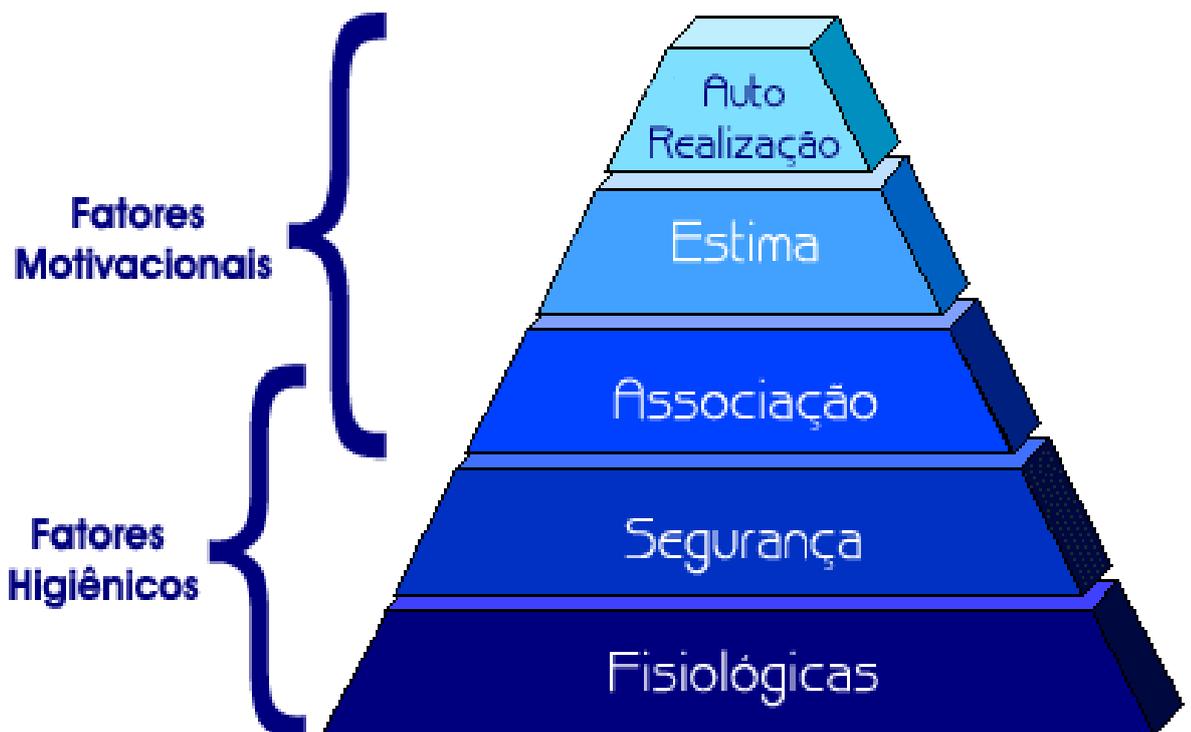
##### 4.2.1 Fatores Motivacionais

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com o autor acima citado e preciso que a pessoa esteja sintonizada com o seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

#### 4.2.2 Fatores Higiênicos

Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre os colegas e o tratamento recebido do supervisor melhor será esse clima-mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa tiver com o seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Outra figura que bem ilustra a teoria dos dois fatores é a que se apresenta a seguir, até porque ela apresenta a relação dos dois fatores com as hierarquia das necessidades.:



### 4.3.3 Teoria da expectativa

Huffman (2007, p.252) mostra que a teoria da expectativa propõe que as pessoas se esforcem para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis. Trata-se de uma teoria hedonista, segundo a qual as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam.

Maximiano (2009, p.252- 253), A teoria da expectativa retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. Exemplo disso é o estudante que pretende entrar na universidade (a recompensa) e para isso precisa passar pelo vestibular (o desempenho). Para passar pelo vestibular, é preciso fazer um programa de estudo intensivo (o esforço). Assim como o estudante, as pessoas em geral, são motivadas pela crença de que seu esforço produz desempenho que lhe permite alcançar os resultados que desejam. De acordo com essa teoria, a motivação é função da crença de que é possível alcançar um resultado, multiplicado pelo valor atribuído ao resultado.

Motivação = Expectativa (crença de que o esforço produz o resultado) x valor atribuído ao resultado.



Os componentes principais dessa teoria são: o valor dos resultados, associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho.

Sobre a teoria da expectativa, diz:

A Teoria da Expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. A elaboração da teoria da Expectativa ou Expectância, modelo de motivação desenvolvido por Vroom (1964) é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho.

Fiorelli apud (Vergara, 1999:46). Citam alguns autores que concordam com essa teoria, onde é sustentado que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço a probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa(o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior).

Existem, portanto, uma combinação entre percepção da pessoa e conteúdos relacionados com suas experiências anteriores.

As pessoas agiriam de acordo com alternativas por elas percebidas, em função de suas interpretações do mundo (HALL, LINDZEY e CAMPBELL, 2000:333)- motivação e percepção, portanto estariam interligadas.

Maximiano (2008, p.244) cita as práticas motivacional. As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. As práticas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programa de enriquecimento do trabalho e plano de carreiras. Qual a eficácia desses incentivos? Agora, você já sabe: tudo depende dos pressupostos da teoria da expectativa.

#### 4.4.4 Teoria da Equidade

Com base em Maximiano (2009, p.258) pode-se dizer que o ponto central da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e igual para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra. Idealmente, deve

haver equidade ou equilíbrio. As premissas da teoria da equidade estabelecem que as pessoas sempre façam comparações entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade.

As recompensas são feitas com base em referências, que são outras pessoas ou a própria pessoa, numa situação diferente, que as estipulam. Há quatro tipos principais de referências:

1. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
2. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
3. Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
4. Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organização diferente.

#### 4.4.5 Teoria de Mc Clelland

Vergara (2009, p.45) cita a teoria de Mc Clelland. David Mc Clelland tomou como eixo novamente a questão das necessidades. Identificou Três: poder, afiliação e realização. Ele argumenta que não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio posições de influencias. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à auto - estima e à auto - realização.

**Tabela 1.** Caracterização sumária dos motivos de sucesso, afiliação e poder

| <b>Motivos</b>   | <b>O indivíduo:</b>  |
|------------------|--|
| <b>Poder</b>     | - Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência. |
|                  | - Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.   |
|                  | - Necessita/gosta de provocar impacto.   |
|                  | - Preocupa-se com o prestígio.   |
|                  | - Assume riscos elevados.  |
| <b>Sucesso</b>   | - Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.  |
|                  | - Aspira alcançar metas elevadas mas realistas.  |
|                  | - Responde positivamente à competição.   |
|                  | - Toma iniciativa.   |
|                  | - Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.                                      |
|                  | - Assume riscos moderados.   |
| <b>Afiliação</b> | - Relaciona-se preferencialmente com peritos.  |
|                  | - Procura relações interpessoais fortes.   |
|                  | - Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.  |
|                  | - Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.   |
|                  | - Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.   |

Construída a partir de: McClelland (1987), Koestner & McClelland (1992), McClelland & Koestner (1992), Veroff (1992b), Winter (1992b)

Como forma de mostrar com mais clareza sobre a teoria criada por McClelland, cita-se Ribeiro (2012) que mostra:

Essa teoria ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente e se resumem em três necessidades básicas:

♦ **Necessidade de Realização (nR):** é o desejo de ser excelente, de ser melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas;

♦ **Necessidade de Poder (nP):** é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Pessoas assim têm grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança.

♦ **Necessidade de Afiliação (nA):** reflete o desejo de interação social, de contatos Interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

Através de sua teoria, o autor estabelece pontos importantes a serem avaliados tais como o esforço do indivíduo em buscar de *feedbacks* concretos, a eleição de modelos a serem seguidos, o estabelecimento de

metas com propostas desafiadoras e um maior controle do indivíduo para com seus desejos.

Apresenta-se, ainda, a visão sobre a Teoria das Necessidades, de McClelland. Para ele a teoria engloba três necessidades, a saber: **Realização**: busca pela excelência, pela realização em relação a determinados padrões e luta pelo sucesso; pessoas com necessidade de realização se destacam das demais pelo desejo que sentem de fazer melhor as coisas; assumem a responsabilidade em encontrar a solução para os problemas e as encontram; não gostam de sucessos que venham por acaso, buscam tarefas e desafios com nível de dificuldade intermediário, sendo esses indivíduos bem realizados em atividades empreendedoras. Grande realizadores preferem trabalhos que ofereçam responsabilidade pessoal, feedback e riscos moderados.

**Poder**: necessidade de liderança, fazer com que os outros se comportem de modo que não fariam naturalmente; o desejo dos indivíduos portadores dessa necessidade gosta de estar no controle, buscam influenciar os demais, preocupando-se mais com o prestígio pessoal do que com a eficácia em suas atividades. É uma qualidade dos grandes executivos, pois a motivação para estar no topo da organização leva a eficácia administrativa.

**Associação**: necessidade de relacionamentos interpessoais, próximos e amigáveis. Preferem situações de cooperação e não de competição, cultivam relacionamentos que envolvam compreensão mútua. Com base em pesquisas é possível relacionar que o tipo de necessidade de realização de uma pessoa mede seu desempenho no trabalho.

#### 4.4.6 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor

McGregor, (apud Chiavenato, 1999, p.146), formulou uma teoria mais adequada sobre administração de empresas, concentrado na eficácia dos programas de desenvolvimento dos gerentes. Observando o gerenciamento humano nas empresas, apresentou algumas pressuposições teóricas como implícitas na prática e na política gerenciais sobre a natureza do comportamento humano e suas diferentes concepções, como mostra o quadro a seguir:

| TEORIA X  | TEORIA Y  |
|---|---|
| <p>1.As pessoas não gostam do trabalho e o evitarão sempre que isso esteja ao seu alcance.</p> <p>2.Toda organização tem uma serie de objetivos e, para que sejam abrangidos, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçadas com punições para que seus esforços sejam orientados no sentido daqueles objetivos.</p> <p>3.As pessoas preferem ser dirigidas a dirigir.</p> <p>4.As pessoas procuram evitar as responsabilidades sempre que possível.</p> <p>5.As pessoas de classe média tem relativamente pouca ambição.</p> <p>6.As pessoas preocupam-se, acima de tudo,com a própria segurança.</p> <p>Esses seis itens constituem a essência da Teoria X. Se atentarmos bem para as afirmações acima, notaremos que elas concluem pela impossibilidade da motivação positiva para o trabalho. Essa teoria já teve ampla aceitação e ainda hoje não são poucos os que a defendem.</p> | <p>1.O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis.</p> <p>2.O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir os esforços. As pessoas podem exercer autocontrole e autodirigir-se, desde que possam ser convencidas no sentido de se comprometerem a fazê-lo.</p> <p>3.As recompensas do trabalho estão em ligação direta com os compromissos assumidos. A satisfação do ego e da necessidade de auto-realização pode ser recompensa de esforços dirigidos no sentido dos objetivos da organização.</p> <p>4.As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.</p> <p>5.A imaginação, a criatividade e a engenhosidade podem ser largamente encontradas na população.</p> <p>6.A potencialidade intelectual do ser humano médio esta longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.</p> |

**Quadro 1** - Teoria X e Teoria Y: diferentes concepções da natureza humana.

**Fonte:** McGregor (apud Chiavenato, 1999, p.149).

São condicionantes da Teoria X, em que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo,

segurança. Essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição.

Alguns administradores aceitam as suposições da Teoria X, procuram estruturar, controlar e supervisionar seus colaboradores. Aham também que o controle externo é inteiramente apropriado para tratar com pessoas nas quais não se pode confiar.

Segundo Chiavenato (1999, p. 148), atualmente essas teorias são visualizadas como pontos extremos e antagônicos que possuem vários graus intermediários, ou seja, a teoria X é vista como autocrática impositiva e autoritária. Já a teoria Y é democrática, consultiva e participativa.

A partir da análise das teorias apresentadas, verificamos que os colaboradores de uma empresa podem ser motivados, o que será mostrado a seguir, quando se apresenta o poder da motivação.

## 5. O PODER DA MOTIVAÇÃO

Com relação ao poder da motivação, Martins (2004) fala sobre o comportamento das pessoas:

Certamente você conhece, trabalha ou convive com alguém que já acorda de mau humor e passa assim todo o dia. É impressionante como existem pessoas que se levantam pela manhã já desmotivadas. Parece que suas vidas são um grande fardo a ser carregado diariamente e nunca encontram prazer no que fazem ou com quem interagem.

Por outro lado, você também deve conhecer tantas outras pessoas que vivem na mesma cidade trabalha no mesmo local, convivem com essas mesmas pessoas e transbordam simpatia, alegria, energia e vibração. Parece que desenvolvem a melhor atividade profissional do mundo, têm os melhores amigos e sempre se dão bem em tudo àquilo que fazem. São essencialmente otimistas. Quase nada tira a alegria dessas pessoas. Muitas vezes elas geram até inveja nos pessimistas, mas ainda assim não se dobram facilmente para as adversidades. Qual o segredo?

Ainda segundo Martins (2004), e com base na pesquisa realizada por uma renomada universidade americana, os pessimistas vivem sete anos menos que os otimistas. Até nisso vale a pena refletir sobre nossa forma de encarar a vida. O grande fator de transformação pessoal é a capacidade de encontrar a motivação e praticá-la em seu dia-a-dia, o que Martins (2004, p. 18) denomina “O Poder da Motivação”.

Para entender melhor o poder da motivação, Martins diz que é importante compreender um princípio básico sobre o comportamento humano e os fatores motivacionais: a motivação é como um *iceberg*! Esta é uma premissa que norteia todo o conceito de motivação. O grande bloco de gelo possui cerca de 80% de sua massa submersa na água, não sendo visível. A outra parte que fica exposta, bem menor, metaforicamente representa o meio em que vivemos e as pessoas com quem convivemos. Bem, cremos que a comparação entre a motivação e o *iceberg* tenha sido compreendida, a parte mais representativa para estarmos motivados depende de nós.

A parte que nos cabe, para estarmos motivados, é a dos 80%, as outras pessoas, a empresa, a chefia, a sociedade, a família e tudo que nos cerca têm menor influência em nossa motivação do que a capacidade de ação e reação de cada pessoa. Motivação tem a ver com querer fazer, com vontade, com interesse, com iniciativa e isso depende mais de você do que dos outros.

O poder da motivação reflete-se através de atitudes que temos diante da vida, ou seja, como cada um lida com as situações. Na verdade, o que interessa a

cada pessoa. Temos duas escolhas para fazer quando acordamos: "farei do dia de hoje um bom dia ou um mau dia?".

A pessoa que usa o poder da motivação não tem medo dos riscos, pois sabe que a capacidade de reverter as situações mais difíceis depende mais dela do que do meio. O colaborador que acredita no seu potencial motiva-se para superar as dificuldades. Um dos casos mais célebres é a história de Thomas Alva Edison. Considerado um dos maiores inventores da humanidade, enfrentou muitas vezes o descrédito da sociedade sobre seus inventos. Teve diversos fracassos, mas nem por isso desistiu. Sempre acreditou em sua capacidade, era uma pessoa motivada e transmitia isso para seus auxiliares e discípulos.

Traga sua motivação para fora! Desperte o interesse escondido que habita dentro de você! Seja mais feliz agindo com entusiasmo! As pessoas gostam de pessoas otimistas, alegres e motivadas. Quando se usa o poder da motivação é possível inventar as chances de ser feliz, assumindo os riscos e indo a direção aos seus objetivos, daí dizer-se que a motivação humana no trabalho se constitui um desafio constante.

### 5.1 A motivação humana no trabalho: um desafio

Sabemos que nesse processo, os seres humanos são os que assumem maior importância, pois são os colaboradores, principalmente, aqueles que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, responsáveis por melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, de gerar maior ou menor lucro para as organizações.

Por isso é cada vez mais perceptível no âmbito das organizações aprovadas, a preocupação com o desenvolvimento de novas práticas administrativas capazes de resgatar os fatores de motivação e satisfação no trabalho, objetivando a melhoria da qualidade dos produtos e serviços para que sejam competitivos em um mercado cada vez mais seletivo. Nesse sentido, a compreensão dos aspectos envolvidos com a motivação e a satisfação e o clima no ambiente de trabalho assumem papel extremamente relevante. Assim, é de suma importância o capital humano.

Os estudos sobre o comportamento humano são considerados uma das áreas mais complexas para a pesquisa, seja dentro ou fora das organizações. Os níveis de

motivação e satisfação das pessoas estão entre as variáveis causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano, pois cada um de nós é dotado de índice significativo desses aspectos (REGIS FILHO e LOPES, 1996). Por outro lado a crise de valores por que passa a sociedade, buscando novos paradigmas e definições ao atual momento, tem provocado mudanças no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, nas organizações (JACOB, 1996).

A complexidade do estudo da motivação humana e a sua relevância no contexto das organizações devem ser observadas no sentido da abrangência do tema e da sutileza das inúmeras variáveis que ele comporta quanto ao próprio entendimento das organizações como um todo (BERGAMINI, 1983 apud REIS, 1993).

Um aspecto relevante das pesquisas relacionadas com o fenômeno da motivação nas organizações é o de elas permitirem tomadas de decisões mais efetivas, acertadas e no sentido de que sejam realizadas com melhor conhecimento, aproveitamento e eficácia de seus recursos e, também, com a previsão de seus resultados (BERGAMINI, 1991). Ainda nesse sentido, uma pesquisa bem conduzida sobre motivação dos trabalhadores, clima e cultura organizacional possibilita corrigir possíveis desvios e falhas do serviço, atender melhor às demandas internas e externas da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores por meio de melhor qualidade de vida no trabalho (MACEDO, 1993 apud REGIS FILHO e LOPES, 1996).

Por outro lado, os administradores devem criar e manter um ambiente de trabalho que possibilite a atuação dos indivíduos em grupos capazes da consecução de um objetivo comum, sendo necessário, assim, que se incorporem os fatores motivadores aos papéis organizacionais, permitindo a inserção das pessoas nesses papéis e que todo o processo de liderança e direção se apóie no conhecimento da motivação. Nesse aspecto, uma vida labutar satisfatória contribuirá para uma vida social e interpessoal efetiva, que consiste na habilidade de o indivíduo ajustar-se ao seu meio, assumindo responsabilidade em relação ao grupo social e familiar, adotando atitudes produtivas em relação à vida e com o domínio de suas emoções (PALÁCIOS, 1995 apud JACOB, 1996).

O trabalho não significa apenas um modo de ganhar-se a vida, mas também uma maneira de inserção social, podendo ser fator de equilíbrio e desenvolvimento

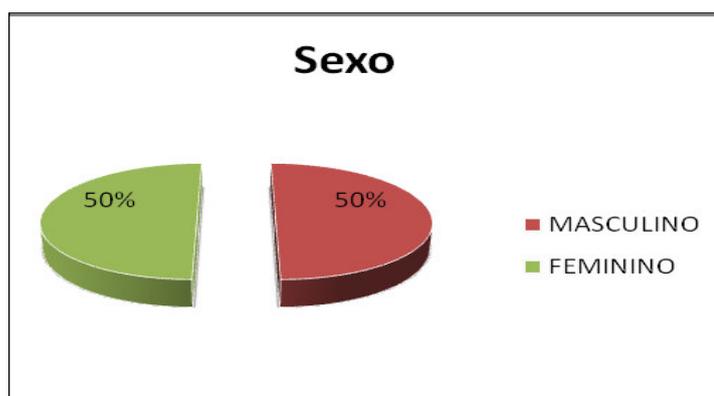
pessoal e não só fator de deterioração física e pesquisa. Assim, vê-se que entre as várias dimensões da vida do ser humano em relação ao laboral, ou seja, o trabalho e o significado desse trabalho, bem como as condições em que ele é realizado, são fatores preponderantes no estado de felicidade do indivíduo. (Dejours, Dessors e Desrioux 1993).

Entretanto, independente das diversas teorias e formas de abordagem sobre a gestão do capital humano nas organizações, o importante é fazer o trabalho produtivo e permitir que ele seja realizado com satisfação.

## 6. RESULTADOS E COMENTÁRIOS DA PESQUISA.

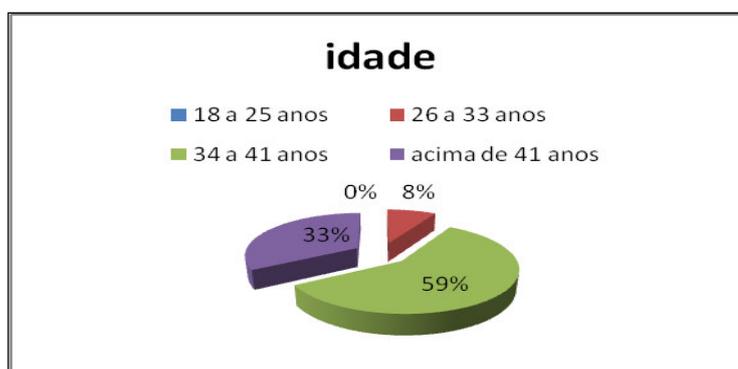
Os questionários foram aplicados em todos os setores da empresa Beta de todas as idades e estados civis. Como a pesquisa foi aplicada num sábado, nem todos os funcionários se encontravam presentes. A análise dos dados será mostrada abaixo:

**Gráfico 1**



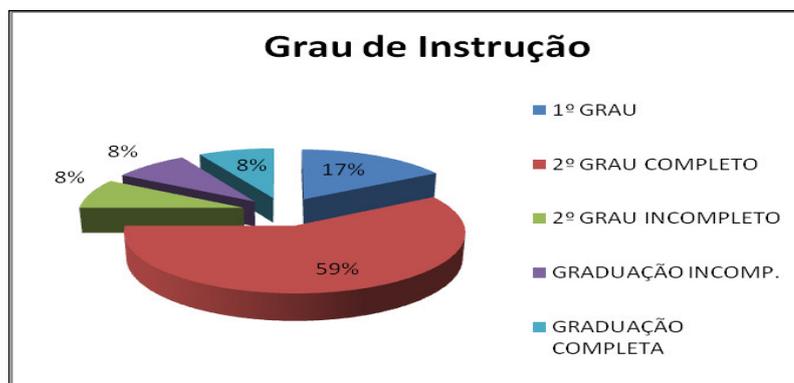
De acordo com a pesquisa realizada, o resultado relacionado ao gênero apresentou a seguinte configuração: a 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino.

**Gráfico 2**



De acordo com pesquisa, a maioria dos entrevistados declarou estar na faixa etária entre 34 a 41 anos de idade, que representam 59% dos entrevistados, enquanto que 33% declararam estar na faixa etária acima de 41 anos, e apenas 8 % se declararam estar entre 26 e 33 anos de idade.

Gráfico 3



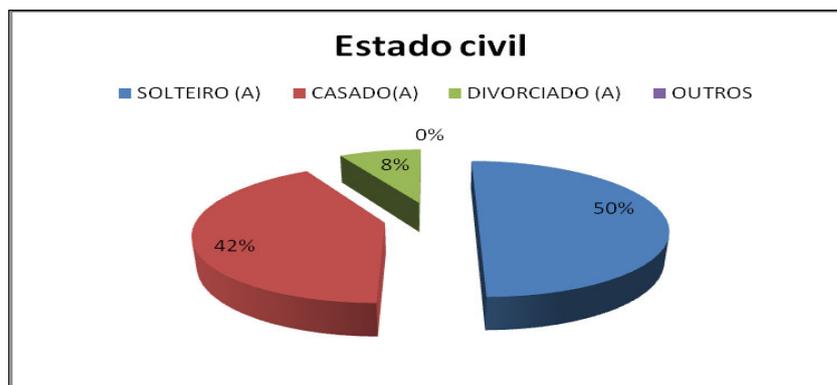
Observou-se que a maioria dos entrevistados ( 59% ) possuem 2º grau completo, seguidos de 17% que possuem apenas o 1º grau , logo em seguida , temos 8% dos entrevistados que possuem graduação incompleta, e também 2º grau incompleto.

Gráfico 4



De acordo com a pesquisa, a maioria dos entrevistados, cerca de 58% já trabalham mais de 10 anos, em seguida os entrevistados que trabalham de 5 a 10 anos com a média de 25%, com 17% os que trabalham de 1 a 5 anos.

Gráfico 5



De acordo com pesquisa, a maioria dos entrevistados declarou ser solteiro representando 50%, enquanto que aqueles que declararam ser casados representaram 42%, e os que se declararam divorciados apresentou 8%, e nenhum apresentou a opção outros.

As cinco primeiras perguntas foram elaboradas com o sentido de se fazer um perfil do respondente, ou seja, a sua caracterização. Com base nos resultados apresentados, se pode apresentar o perfil proposto: com relação ao gênero ficaram empatadas as opções masculino e feminino com 50% cada, ficando claro que não existe uma tendência de sexo. Contrário ao sexo, a faixa etária predominante foi a de 34 a 41 ano; no que se refere ao grau de instrução a predominância caiu no segundo grau completo e com relação ao tempo de trabalho, a maioria dos respondentes declarou ter mais de 10 anos no mercado de trabalho. Ainda formando a configuração do perfil, destaca-se o estado civil, ficando a maioria dos respondentes com a opção solteira.

Concluída a caracterização dos respondentes, passa-se para as questões que darão base para a análise do objeto de estudo.

### Gráfico 6



De acordo com o gráfico 6, a pesquisa mostra que 58% declarou que se sente suficientemente valorizado, 34% se sente valorizado de forma razoável e apenas 8% se sente pouco valorizado, não tiveram ocorrências de muito pouco ou excelentemente valorizados.

Vale ressaltar que se somar os que se sentem suficientemente valorizados e os valorizados resultam em 92% numa escala em que os colaboradores estão satisfeitos com a valorização dada pela empresa para eles.

**Gráfico 7**

As condições de trabalho são apresentadas pelos estudiosos como sendo um fator determinante para a satisfação dos colaboradores, haja vista o que diz Chiavenato.

A análise do gráfico nº 7 mostra que 75% dos entrevistados estão satisfeitos com as condições de trabalho, já 17% declarou estar insatisfeito, e apenas 8% dos entrevistados estão muito satisfeitos.

A soma entre os satisfeitos e muito satisfeitos resulta em 83%, porém aparecem 17% como insatisfeitos, dado este que merece atenção por parte dos gestores da empresa, uma vez que a pesquisa atual não permite outras análises a respeito das razões pelas qual os colaboradores estão insatisfeitos.

**Gráfico 8**

De acordo com a pesquisa, a maioria dos entrevistados, cerca de 58% estão satisfeitos com relação à perspectiva de crescimento profissional, e 42% dos entrevistados estão insatisfeitos.

Isso demonstra que maioria que está satisfeita, estão se sentindo realizados na função que executam dentro da empresa, pois a empresa investe na

possibilidade de crescimento profissional visando as oportunidades que possam surgir no futuro, porém 42% estão insatisfeitos, o que leva a se chamar a atenção para tal dado. Um percentual de 42% em nível de insatisfação já é preocupante e merece atenção especial.

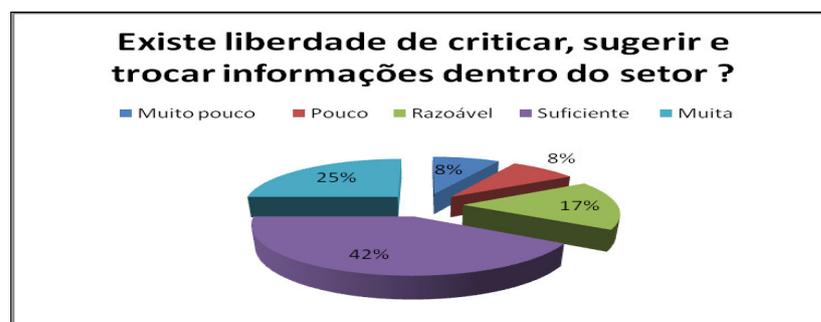
### Gráfico 9



Em análise do gráfico nº 9 obteve-se os seguintes índices: 67%, ou seja a maioria, declarou estar satisfeita com o relacionamento interpessoal dentro da empresa, e 16% declarou estar muito satisfeito, porém, 17% dos entrevistados declarou estar muito insatisfeito com o relacionamento interpessoal.

Mesmo que 17% apresente-se como sendo o menor percentual e que tenha sido respondido pelos insatisfeitos, cabe aqui apresentar a seguinte análise: realizando um cruzamento entre as questões 7, 8 e 9, percebe-se que existe uma coerência nos resultados que envolvem o nível de insatisfação pelos colaboradores. Mais uma vez se chama a atenção para a necessidade de futuras análises para que sejam detectadas as causas reais de tal situação.

### Gráfico 10



A análise do gráfico nº 10 mostra que 42% dos entrevistados declara que tem liberdade suficiente, enquanto que 25% declara que tem muita liberdade de expressão e 17% diz ter razoável. Quanto àqueles que declararam ter pouco ou

muito pouca liberdade , correspondem a 8% respectivamente, ou seja, se somarmos, resultara em 16% que não estão satisfeitos com a liberdade de criticar e/ou sugerir, o que assegura a que se diga que em todas as questões que aparecem alternativas que envolvam o nível de insatisfação (por alguma razão) os percentuais aparecem sem nenhuma distorção, pois a variação não excede a 3%.

**Gráfico 11**



De acordo com a pesquisa mostrada no gráfico acima, a maioria dos entrevistados, cerca de 50% declaram que raramente tomam conhecimento da contribuição de seu trabalho , enquanto que 25% declara que sempre recebe o feedback da contribuição do seu trabalho, 17% declara que frequentemente e apenas 8% relata que nunca tomou conhecimento .

Entendeu-se por bem elaborar uma pergunta específica sobre o feedback, considerando-se a sua importância nas organizações, para não se falar no relacionamento interpessoal de qualquer indivíduo, em qualquer das suas relações.

Quando se encontra um resultado de 58% dos respondentes dizendo que raramente recebem feedback ou nunca recebem, não causa estranheza, uma vez que se tem a real noção da dificuldade em se dar e receber feedback, assunto este altamente discutido pelos teóricos da comunicação e da administração, haja vista o que diz Maximiano.

## 7. CONCLUSÃO

A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos entendidos como desejos ou impulsos. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos, são, por assim dizer, as molas da ação, também se podem identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades.

As organizações devem se estruturar a uma nova realidade organizacional, um novo comportamento em relação à motivação, a partir do momento em que se sente necessidade de lidar com as percepções dos trabalhadores como uma forma de visão estratégica.

Por meio do planejamento, as metas estabelecidas para o crescimento de uma empresa atingem resultados satisfatórios. O planejamento preocupa-se com a parte financeira, na qual se pode destacar os elementos da política de investimento e financiamento da empresa, sem examinar detalhadamente os componentes individuais dessas políticas, o que interfere nos aspectos motivacionais dos colaboradores.

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar de que forma os funcionários das Empresas Betas percebem a motivação no seu cotidiano nas ações e reforços de motivos, para obtenção do comprometimento no desempenho da sua tarefa, visando o alcance dos objetivos organizacionais.

Procurou-se também, descrever sobre a importância da motivação nas organizações, identificando os aspectos desmotivacionais, verificando como os funcionários percebem a motivação na empresa em que trabalham levando em consideração as necessidades de cada um deles.

Encerra-se este trabalho apresentando algumas sugestões para se trabalhar a motivação dos funcionários na Empresa Beta: verificar de que forma os superiores estão administrando seus departamentos, reconhecer sempre o trabalho de forma a elogiar, deixar o funcionário participar, dar sugestões, fazer com que ele se sinta parte do processo da empresa, ter um plano de carreira na empresa; ter um bom ambiente de trabalho fundamentado no respeito, autonomia e organização, possibilitar condições e ferramentas para o desenvolvimento das atividades cotidiano laborais.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Lins César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração Organizacional/** Luis César G.de Araujo,Ariana Amadeu Garcia.- 2.ed.- São Paulo:Atlas,2009

BERGAMINI,CECILIA WHITAKER **Psicologia aplicada à administração de empresas:**Psicologia do comportamento organizacional /Cecilia Whitaker Bergamini 4 edição.-7.reimpr.-São Paulo:Atlas,2011.

BERNARDI Luiz Antonio. **Manual de plano de negocio:** fundamentos, processos e construção/ Luiz Antonio Bernardi.-1.ed.-4.reimpr.-São Paulo: Atlas,2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999

CASTRO, Alfredo Pires de C. **Manual de gestão de pessoas e equipes:** Estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FIORELLI, José Osmir **Psicologia para administradores:** Integrando teoria e prática/ Fiorelli, José Osmir-5 ed.-3.reimpr.-São Paulo:Atlas,2008.

FERRREIRA, Andre; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow:** A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>> Acesso em outubro de 2012.

HUFFMAN,karen. **Psicologia/Karen Huffman,Mark vernoy,Judith Vernoy;**coordenação da tradução Maria Emilia Yamamoto;revisão técnica Agostinho Minicucci. São Paulo: Atlas,2003.

Lopes,Cristina Mônica,Filho,Regis Ivam Gilsei.**A motivação humana no trabalho:**O desafio da gestão em serviços de saúde pública. Disponível em:[http://search.babylon.com/?q=bergamini+1983+apud+reis+1993+referencias&s=web&as=0&rlz=0&babsrc=SP\\_def](http://search.babylon.com/?q=bergamini+1983+apud+reis+1993+referencias&s=web&as=0&rlz=0&babsrc=SP_def) Acesso em outubro de 2012

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração/** Antonio Cesar Amaru maximiano.-7 ed. rev. e ampl. 2. reimpr.- São Paulo:Atlas,2008

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração/** Antonio Cesar Amaru maximiano. -7 ed. rev. e ampl. 3. reimpr.- São Paulo:Atlas,2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teorias da motivação**. Disponível em <http://pt.shvoong.com/business-management/management/2234195-teoria-das-necessidades-mccllland/> >Acesso em outubro de 2012

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a digital/ Antonio Cesar Amaru Maximiano.- 6.ed-8. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, Alessandra Valim. **As teorias da motivação**. Disponível em < <http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Teorias%20Motivacionais%20Pontif%C3%ADcia%20Universidade%20Cat%C3%B3lica%20de%20%E2%80%A6.pdf> > Acesso em outubro de 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. Ed. São Paulo: eBook. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas** /Silvia Constant VERGARA . 7 Ed - São Paulo: Atlas, 2009.

# APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO NA EMPRESA BETA

### **1- A maioria dos funcionários pertence ao sexo:**

A ( ) Feminino

B ( ) Masculino

### **2- Idade dos entrevistados**

A ( ) 18 a 25 anos

B ( ) 26 a 33 anos

C ( ) 34 a 41 anos

D ( ) Acima de 41 anos

### **3- Grau de Instrução dos entrevistados**

A ( ) 1º grau

B ( ) 2º grau completo

C ( ) 2º grau incompleto

D ( ) Graduação incompleta

E ( ) Graduação Completa

### **4- Tempo no mercado de trabalho**

A ( ) Menos de 1 ano

B ( ) De 1 a 5 anos

C ( ) De 5 a 10 anos

D ( ) Mais de 10 anos

### **5- Estado civil dos entrevistados**

A ( ) Solteiro

B ( ) Casado

C ( ) Divorciado

D ( ) Outro

### **6- Sente-se valorizado profissionalmente dentro da empresa?**

A ( ) Muito Pouco

B ( ) Pouco

C ( ) Razoável

D ( ) Suficiente

E ( ) Excelente

**7- De satisfação em relação às condições de trabalho**

A ( ) Muito Satisfeito

B ( ) Satisfeito

C ( ) Insatisfeito

D ( ) Muito Insatisfeito

**8- Grau de satisfação em relação à perspectiva de crescimento profissional.**

A ( ) Muito Satisfeito

B ( ) Satisfeito

C ( ) Insatisfeito

D ( ) Muito Insatisfeito

**9- Grau de satisfação referente ao relacionamento interpessoal**

A ( ) Muito Satisfeito

B ( ) Satisfeito

C ( ) Insatisfeito

D ( ) Muito Insatisfeito

**10- Existe liberdade de expressão dentro do seu setor?**

A ( ) Muito Pouco

B ( ) Pouco

C ( ) Razoável

D ( ) Suficiente

E ( ) Muita

**11- Existe feedback quanto à contribuição do seu trabalho para os resultados do setor ?**

A ( ) Nunca

B ( ) Raramente

C ( ) Frequentemente

D ( ) Sempre