

FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

Motivação Empresarial

Kely Denise da Silva

Rubiataba-Go

Julho/2003

KELY DENISE DA SILVA



Motivação Empresarial

Relatório final de Estágio apresentado em forma de monografia a Faculdade Ciências e Educação de Rubiataba, como parte dos requisitos para obtenção do grau em Bacharel em Administração com Habilitação em Rural, sob regência do Professor Enoc Barros da Silva.

26475
500w

Tombo nº	8394
Classif:	A-658.3:159.942
Ex:	1 KELY SILVA
	2003
Origem:	d
Data:	08.03.04

Rubiataba/2003

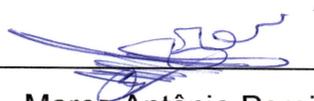
Adm. emp.
Motivação empresarial

Motivação Empresarial

Trabalho defendido e aprovado em 25 de julho de 2003, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:



Enoc Barros da Silva



Marco Antônio Pereira de Abreu



Marco Antônio de Carvalho

Enoc Barros da Silva
(orientador)

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus por mais essa conquista; aos meus pais, pela paciência, ao meu orientador Enoc Barros, também ao professor Marco Antônio de Carvalho pela ajuda a mim dispensada e aos demais professores pela transmissão dos seus conhecimentos, e aos colegas de sala pelo carinho.

Agradeço também à empresa que estagiei, por terem despertado o meu interesse para este assunto e por terem sido um laboratório experimental no que se refere a este tema.

A todos os meus colegas de trabalho que, de alguma forma, confiaram em mim para desabafarem e discorrerem sobre os pontos que os afligiam e certamente ainda os afligem no ambiente de trabalho.

DEDICATÓRIA

Dedico esta vitória em particular ao meu pai Eurípides incansável lutador que não mediu esforços para proporcionar a mim esta conquista, a minha querida mãe Maria Luíza que esteve do meu lado em todos os momentos, me apoiando e incentivando quando a luta parecia árdua demais. Aos professores do curso de Administração, cujo talento, renovou conceitos e ampliou horizontes engrandecendo nosso aprendizado e com isso dignificando nosso caminho. E a todos os colegas de sala em particular ao Acadêmico Wescheler Barreto amigo e protetor que muito me auxiliou na conclusão desta longa jornada, fica aqui o meu eterno agradecimento e meu reconhecimento pela amizade e companheirismo. Finalmente a todos que me ajudaram direta ou indiretamente para a conclusão deste sonho.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Problema.....	09
1.2 Objetivos.....	09
1.3 Objetivo Geral.....	09
1.4 Objetivo Específico.....	09
1.5 Justificativa.....	10
II - QUADRO TEÓRICO.....	12
CAPITULO I.....	12
1. Motivação na Empresa.....	12
CAPITULO II.....	17
1. Visão sobre Motivação.....	17
1.1 Teoria de Herzberg.....	21
1.2 Teoria X e Y.....	24
1.3 Teoria da Equidade.....	27
CAPITULO III.....	29
2. Motivador Principal.....	29
III -METODOLOGIA.....	33
IV - RESULTADO E DISCUSSÃO.....	34
V - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
ANEXOS.....	41

INTRODUÇÃO

O limite e a profundidade da questão a ser investigada foram delimitados pelas teorias de vários autores que abordam a motivação de uma forma geral e a motivação no trabalho.

A motivação é uma questão de suma importância para a Psicologia, uma vez que esta é uma ciência que trabalha basicamente com o comportamento, e todo comportamento sem dúvida ele é motivado.

Este foi feito uma pesquisa com base nas teorias de alguns autores, que já estudaram o assunto motivação, para que pudessem aprofundar no tema deste trabalho, fazendo uma análise do que ocorrem em várias empresas, pois a desmotivação leva ao insucesso. No decorrer da pesquisa pode-se observar a concordâncias e divergências existentes entre os autores que estudam este tema.

Procura mostrar com relevância que este assunto tem nos dias atuais, em função da competitividade entre as empresas e a busca incessante do ser humano em encontrar meios para satisfazer-se e obter a auto-realização no ambiente de trabalho. Observa-se que os trabalhadores estão cada vez mais exigentes em relação à empresa em que vão trabalhar, sendo que um processo de seleção de pessoal, tanto a empresa quanto o candidato ao emprego, analisam-se mutuamente.

Neste cenário competitivo, cada vez mais trabalhadores são o diferencial de uma empresa para outra; capital humano, as pessoas que nelas trabalham, têm se apresentado expressivamente como um ponto forte ou fraco das empresas em relação às suas concorrentes. Em uma palestra, Marins cita que *"a diferença entre um sanatório e uma empresa competitiva não são as instalações físicas e nem os equipamentos que lá estão, a diferença é fundamentalmente as pessoas que as compõem."*

Dentro deste contexto, torna-se pertinente compreender, de maneira científica, como as empresas podem contribuir para que o trabalhador corresponda às expectativas que sobre ele são arremessadas, tendo assim, um quadro funcional mais motivado e comprometido com os objetivos que são esperados.

Este tem com objetivo contribuir para a realização social no sentido de que, como verifica-se no cotidiano todo indivíduo emite comportamentos motivados. Desta forma, o estudo da motivação se torna muito importante para todos

aprofundar-se no conhecimento do ser humano em relação às suas necessidades, seus motivos e contribuir, de alguma forma, para o seu bem estar. De outro lado, fornece informações para as empresas sobre o comportamento humano e os principais fatores de motivação.

É preciso mudar, verifica-se que experiência está relacionada aos esforços de ampliar a motivação nas organizações e na convivência, aprende-se muito, se levar em consideração fatores e maneiras de se motivar.

PROBLEMA

A falta de motivação entre líderes e funcionários. O ser humano é flexível e sugestionável tem que se mostrar e tentar achar a melhor solução ou encaminhar o indivíduo a descobrir o motivo de sua falta de motivação e aos poucos resolver este problema tão comum em nossas repartições.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

A futura dissertação a ser realizada em torno do tema motivação empresarial, deverá explicar e controlar o comportamento humano no trabalho, com interesse evolutivo no comportamento organizacional observando as atitudes e valores, desenvolver a criatividade na aplicação de suas habilidades interpessoais.

Objetivos específicos

- Despertar uma visão crítica sobre a motivação no contexto atual.
- Examinar se os problemas particulares têm relação com bom desenvolvimento da empresa ou causa conflito.
- Analisar relação entre fatores que deram origem a motivação, de que forma ela deve ter sido colocada em prática, entender como é feito esse contato.

JUSTIFICATIVA

Nem todos os autores que escreveram sobre Desenvolvimento Organizacional parecem estar atentos para um importante assunto em meio a suas teorias. Esse assunto diz respeito à motivação humana e suas implicações nos processos de Desenvolvimento Humano, por conseguinte de Desenvolvimento Organizacional também.

O tema motivação pretende estudar como as pessoas se posicionam em movimento para esta ou aquela direção, por que o fazem, o que fazem, mergulhando na pesquisa do fato de que nem todas as pessoas se propõem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

As empresas brasileiras vêm passando por uma renovação, pois sua estrutura é um modo ultrapassado que vai contra as características da maneira de se portar como seres que quer naturalmente e normalmente trabalhar motivados e fazer do seu próprio trabalho uma fonte de prazer e alegria não uma situação frustradora. E esta talvez possa ser a maior fonte de mal estar dentro das organizações, bem como uma das maiores razões para se ousar o primeiro passo rumo ao desenvolvimento organizacional que proponha uma realidade do dia-a-dia de trabalho bastante diferente daquela que estão vivendo. Sabe-se que até mesmo em muitas empresas nem as condições básicas de bem-estar físico estão assegurados, podendo imaginar o tamanho do caminho a ser percorrido daqui para frente.

Motivação empresarial é um tema muito bom de trabalhar, pois tudo na vida depende da motivação, interesse. É fundamental a motivação no contexto empresarial para ter sucesso e bons resultados.

Motivar significa ter motivos, despertar interesse por algo. As pessoas têm uma identidade própria que as distingue das outras, a personalidade. E elas agem por interesse, é o interesse que nos faz lutar pelo que idealizamos. E uma empresa para ser bem sucedida tem que demonstrar confiança, elogios, a todos se lembrando deles, isto é motivação.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e gostam de ser bem atendidos e ver produtos de ótima qualidade, preços baixos, preocupação com o meio ambiente, nunca esquecendo que consumidor é importante.

Para tudo isso acontecer não pode esquecer da comunicação que é o processo pelo qual conduzir a nossa vida e os nossos negócios, a comunicação é essencialmente um processo interativo, com a função interpessoal de motivar para influenciar os outros e obter cooperação e comprometimento para com as diversas metas e objetivos que a empresa tenha estabelecido. É com a comunicação que criamos canais mais fáceis de usar, aprender com os próprios funcionários, descobrir aquilo que os motiva.

A proposta deste trabalho é então perceber como é trabalhada a motivação empresarial em nossas empresas locais, e se os funcionários e clientes estão sendo motivados como deveriam ser. Pretende-se através da visão do tema mostrar a importância desta, na vida e na convivência entre empresário, funcionários e clientes, num processo contínuo de feedback. Fazê-los perceber que sem motivação não há sucesso dentro da empresa, que funcionário motivado rende mais e que uma pessoa desmotivada, desmotiva todo o grupo. Na vida tudo só funciona através do otimismo e bom ânimo. A motivação e o auxílio transformam nossas vidas definitivamente, e quando se sabe a maneira de se portar diante das situações, consegue-se manter o entusiasmo de viver. Não há dúvida de que é necessário refletir, cada vez mais sobre as implicações e condições que facilitam ou dificultam a interação entre indivíduo e a empresa. Trata-se de um movimento que deve ser realizado em duplo sentido, isto é, nem só a empresa deve estar preocupada em oferecer ao indivíduo oportunidades nas quais ele possa sentir-se satisfeito em suas aspirações, mas da mesma forma, também, não deve ser apenas ao indivíduo quem deva correr atrás das expectativas organizacionais para conseguir atingir os objetivos propostos pela empresa. Ambos os elementos têm potenciais que devem ser ativados para que as solicitações organizacionais e as aspirações individuais se encontrem em determinado ponto.

O certo é que não existe uma fórmula mágica para conquistar ou reconquistar a boa vontade dos funcionários, o mais sensato é combinar um conjunto de técnicas e fatores, as pessoas precisam ser reforçadas positivamente e continuamente no fim de cada dia de trabalho, para que saiam motivadas para voltar e executar suas tarefas no dia seguinte ou saem menos motivadas em virtude do que lhes aconteceu durante o dia. O desempenho tem a ver com que aconteceu a cada dia.

CAPÍTULO I

1. Motivação na Empresa

A motivação faz parte do crescimento ou metamotivação, apesar de não encontrar relação com as normas de uma empresa, por se tratar de uma questão muito subjetiva e de ordem pessoal, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Esta hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (de auto-estima).

Na necessidade fisiológica constituem o nível mais baixo de todas as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço) de abrigo (frio de calor), ou de desejo sexual. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. O homem com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que se alimentar. Porém, quando come regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e de comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

Outro fator é a necessidade de segurança, constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo age como um mecanismo de procura de segurança e tais necessidades funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência à empresa,

onde ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incertezas ou insegurança quanto à sua permanência no emprego.

Possuir um emprego, além de garantir a satisfação das necessidades de segurança, garante conseqüentemente a satisfação das necessidades fisiológicas, em termos de alimentação. Muitas vezes ocorre de pessoas estarem trabalhando em determinados cargos dos quais não gostam, mas permanecem neles por uma questão de sobrevivência.

Há também nessa pirâmide a necessidade social que surge no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão necessidade de associação, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas. O indivíduo se torna resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam. Na sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduzem à falta de adaptação social e à solidão. A necessidade de dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

Uma empresa que se preocupa com seu pessoal certamente que dará espaço ao lazer em meio às atividades funcionais. Um bom exemplo: os funcionários de um setor que trabalham na mesma área, que são parte de um todo. As pessoas componentes de parte tendem a serem bem mais amistosas umas com as outras em relação às pessoas de outras áreas. De modo geral, o gerente deve proporcionar momentos de lazer para todos, visando maior confraternização, desde que não comprometa a vida operacional da empresa.

A necessidade de estima é relacionada com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, auto-confiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração. Envolvem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de auto-confiança, de valor, de força, de prestígio, de poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, de dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

A necessidade de auto-realização é a mais elevada e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e

de continuidade auto-desenvolver-se. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso da pessoa tornar-se sempre mais do que é, e de vir a ser tudo o que pode ser.

Neste caso, verifica-se que realmente existe em cada um de nós uma potencialidade latente, mas devido a motivos de força maior, muitas vezes aquele dom, aquela capacidade, é contida. A oportunidade de participação em reuniões, expôs os pontos de vista, suas idéias, contribui positivamente para o desenvolvimento da pessoa em si e da empresa.

Analisando o que até agora foi exposto, nota-se que por muito tempo agiu-se, nas empresas, como se os únicos estímulos dignos de consideração fossem o salário e o medo de perder o emprego. Sabe-se, atualmente, que outros fatores muito concorrem para incentivar o trabalho. Mas não é possível, por outro lado, subestimar a importância da remuneração. O trabalhador descontente com o que ganha, especialmente se não pode satisfazer as necessidades essenciais, suas e de sua família, dificilmente consegue manter o equilíbrio nervoso e o vigor necessário a uma produção constantemente satisfeita.

Além do salário, cuja importância não pode-se deixar de reconhecer, ainda pode-se ter:

- O reconhecimento do valor do bom trabalhador, pelos companheiros e supervisores. As menções em publicações da empresa, os prêmios, as alusões elogiosas e a consideração pessoal dispensada muito estimula o trabalho produtivo.
- A satisfação de fazer algo bem feito, o senso de realização e acabamento. Também neste caso o reconhecimento expresso por parte de superiores e membros da direção tem efeito favorável.
- A esperança de melhorar de situação, tanto sob o ponto de vista financeiro como sob o ponto de vista da hierarquia ou o da importância das funções.
- As boas relações pessoais com os companheiros de trabalho. Isso nem sempre depende da supervisão e muitas vezes é extremamente difícil de se conseguir. Deve-se evitar, porém, na medida do possível, deixar trabalhando lado a lado pessoas que mantenham entre si sérias desavenças.

- A certeza de que os superiores acatarão, tanto as reivindicações justas e razoáveis, como sugestões aproveitáveis, visando maior rendimento do trabalho.

São inúmeras, por outro lado, os fatores negativos, muitas vezes inevitáveis e de difícil remoção: aborrecimentos depressivos ligados à relação pessoais, queixas referentes à capacidade administrativa ou operacional de superiores ou as perseguições dos mesmos (reais ou supostas) e dificuldades de vida (muito comum), fora do trabalho.

Outro fator de grande importância é a motivação de crescimento suas limitações evidentes da teoria comum de motivação, caracterizada por necessidades de carência, indicam a base para uma teoria de metamotivação ou motivação de crescimento. O crescimento passa a ser visto não apenas como satisfação contínua e gradativa das necessidades básicas, mas também sob forma de motivações específicas para o próprio desenvolvimento, tais como: tendência à criatividade, capacidades e talentos especiais, potencialidades.

Não há contradição nem oposição entre os dois tipos de motivação, constituindo as necessidades básicas uma condição prévia e necessidade para as necessidades de crescimento. Há, porém, uma diferença qualitativa do ponto de vista emocional, que distingue os indivíduos que agem para satisfazer as necessidades de deficiência dos que são motivados pelas necessidades de crescimento ou metamotivação.

As pessoas motivadas por necessidades básicas ou de deficiência, em geral, acham o desejo ou impulso desagradável ou ameaçador e tendem a negá-lo ou livrar-se dele, isto é, satisfazê-lo para sentir alívio, equilíbrio, ausência de dor, tensão ou insatisfação. O objetivo maior é afastar ameaças ou agressões para proteger-se, defender-se, preservar-se. Os motivos de deficiência exigem a redução de tensões e a restauração de equilíbrio. O prazer inferior, representado simplesmente pela redução de tensão ou seu alívio.

As necessidades de deficiência, torna a pessoa mais dependente de outras pessoas e do ambiente, o que repercute nas relações interpessoais, fazendo-as mais interessadas e condicionando a percepção de outras pessoas como fontes de satisfação para as suas necessidades, isto é, como objetos que são usados, levando a atitudes de egocentrismo, voltadas para a satisfação de suas próprias carências.

A necessidade de amor também tem sido usualmente descrita como carência que precisa ser suprida de modo a evitar a doença (a fome de amor ou carência afetiva) e suas repercussões mais graves na personalidade. Se esta necessidade é satisfeita com regularidade, é possível, então, desenvolver outro tipo de amor, não mais lacuna ou carência e sim de crescimento e transcendência do ego.

Este amor não carente nunca pode ser saciado e, em vez de terminar, aumenta como fonte de prazer, sendo intrinsecamente agradável, desfrutando indefinidamente. É mais um meio do que um fim. É um amor não possessivo, de admiração por outra pessoa, com um mínimo de ansiedade e hostilidade, levando a experiências culminantes. As pessoas envolvidas neste amor são menos ciumentas, menos exigentes, mais autônomas, desinteressadas, altruístas, generosas, estimulantes e autênticas.

De modo geral, pode-se dizer que esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow considera necessidade a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

Como pode se ver Maslow organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: fisiológicas, de segurança, afeto-sociais, de estima e auto-realização.

“...acham que o desejo ou impulso é um inconveniente ou mesmo uma ameaça; e, portanto, tentarão livrar-se delas, nega-las ou evita-las”. (MASLOW, 1954).

CAPITULO II

2. VISÃO SOBRE MOTIVAÇÃO

A motivação vem passando por modificações através dos tempos, pode-se verificar que a motivação pode ocorrer de maneira diferente no ambiente de trabalho, bem como na própria vida.

O modelo tradicional está diferentemente ligado a Frederick Taylor, e consistia na maneira mais correta de se ganhar tempo nas atividades repetitivas, ou seja, maior quantidade de trabalho em menor tempo, possível. O homem era visto como uma máquina desprovida de sentimentos. Os administradores que adotavam este princípio de trabalho acreditavam que com um sistema de incentivos salariais era possível motivar os trabalhadores. E não é bem assim.

“Melhor a suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho do que os trabalhadores poderiam ser, que eram essencialmente preguiçosos e só motivados pelo dinheiro”. (STONER & FREEMAN, 1999).

Esta forma de motivação fracassou após algum período em vigor, pois com o tempo, os trabalhadores aumentavam a eficiência no trabalho e com isso produziam mais, o que acarretou em demissões por excesso de mão de obra. Também houve diminuição dos incentivos salariais. Devido a estes fatores, os trabalhadores passaram a priorizar estabilidade no trabalho ao invés de aumentos salariais, com o objetivo de segurança apoio para um futuro incerto.

“ A princípio o modelo parecia funcionar, a produção aumentava em várias situações. Entretanto, à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para as tarefas específicas. Os administradores tendiam a diminuir o incentivo salarial e as demissões tornaram-se comuns. Nesse ponto o modelo começou a falhar, temporários e insignificantes”.(STONER & FREEMAN, 1999).

Já no modelo das Relações Humanas vários pesquisadores, discordavam do modelo tradicional de motivação. Para Mayo, citado em Storne & Freeman(1999), a repetitividade e o mecanismo de muitas atividades reduzem a motivação, enquanto que os contatos sociais contribuíam para aumentar, criar e manter a motivação. Assim, os administradores poderiam motivar seus funcionários para tomar decisões e também adotando uma administração mais transparente, onde o trabalhador pudesse saber mais claramente o que se passa com a empresa em que trabalha. A

partir destas descobertas de Mayo, os administradores passaram a dar mais atenção aos grupos informais.

Pode-se verificar o ponto de partida da teoria e análise das condições adversas de trabalho, como por exemplo, a robotização do trabalhador, que deveria levar para a empresa somente sua força de trabalho; pensar era "proibido", sendo atividade exclusiva dos administradores. Estes pressupostos foram defendidos e analisados pela organização científica da época e preconizados pelos teóricos da Escola Clássica de Administração nos primórdios do século. A motivação é necessária até para se alcançar o sucesso desejado é preciso investir, em programas, baseados nas diversas teorias, com objetivo de colocar o funcionário mais atuante, participativo, pois o trabalhador é bastante sensível e emotivo, e valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresa, de sentir-se apoiado, e com isso chegar a renunciar a uma série de vantagens para usufruir da convivência protetora dos pequenos grupos.

A motivação é um processo de ativar o potencial das pessoas ou a disposição de alcançar um objetivo que pode ser o sucesso, desempenho pessoal, desenvolvendo as habilidades e disposição das pessoas da organização.

O processo da motivação é muito relativo, pois a motivação visa satisfazer necessidades organizacionais e individuais, com o esforço exercido pelo empregado, observando as metas organizacionais a serem alcançadas, tudo isso leva a recompensa, que é satisfação das necessidades individuais.

Segundo alguns pesquisadores a motivação é composta de necessidade não satisfeita, a tensão aumentada, esforço, necessidade satisfeita que diminui tensão.

Empregados motivados se encontram num estado de tensão que os faz se empenhar em atividades organizacionais, tensão funcional.

Pode-se verificar que tensão funcional entre em conflito com a tensão disfuncional, pois a tensão funcional procura realizar os objetivos, com esforço que necessidade de satisfeita, diminui a tensão. Já disfuncional é o aumento da tensão, que leva ao estresse.

O sucesso de uma organização depende do bom desempenho dos empregados. O desempenho de uma pessoa é decorrência de sua capacidade de realizar o trabalho e de sua disposição em fazê-lo.

A capacidade de uma pessoa, isto é, sua habilidade é focalizada na Administração de Recursos Humanos, pelas atividades de recrutamento, seleção e

treinamento cargos e salários, já a disposição de realizar algo é trabalhada na função de motivação. A motivação, portanto, é um processo de ativar o potencial nas pessoas.

O processo de motivação é levar as pessoas a ser motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não o estão. A motivação busca aumentar o esforço de uma pessoa. Mas o esforço não pode ser mal orientado, deve ser focalizado em alguma meta organizacional, ou seja, canalizar esforços para obter específicos.

A motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionado pela capacidade desse esforço para satisfazer as necessidades individuais. A motivação do empregado visa satisfazer as necessidades individuais e organizacionais. Os indivíduos com seu trabalho produtivo, seu esforço ajuda a alcançar suas metas e objetivos, e a organização, por sua vez recompensa esse esforço, suprimindo as necessidades individuais.

Necessidade individual reflete algum estado interior que faz com que certo resultado pareça atraente.

O processo de motivação começa com uma necessidade não satisfeita, ou seja, algo que se deseja, mas do qual se está privado, e isto gera tensão.

Existem duas formas de tensão. A tensão funcional e a disfuncional. A tensão funcional proporciona "estimulo", ou seja, energia para fazer as coisas, e isso leva as pessoas a assumir um comportamento determinado que é o esforço. O esforço é a ação exterior da pessoa que focaliza um objetivo específico.

Se os esforços são bem sucedidos e os objetivos alcançados e temos uma necessidade satisfeita, então a tensão para essa necessidade diminui, até que a próxima necessidade se torne não satisfeita.

Existem várias barreiras para a motivação que impede ou reduz a mesma. E estas podem ser encontradas na pessoa ou na organização.

Os problemas se agravam mais na fase de tensão em que surgem obstáculos como tensão disfuncional e apatia.

A tensão disfuncional surge quando uma pessoa se esforça, se empenha em algum objetivo e não satisfaz sua necessidade. Quando a tensão, gerada pelo esforço, cria estresse, surge a tensão a tensão disfuncional, que provoca mudanças negativas no comportamento das pessoas.

A apatia é uma condição de pouco ou nenhum ímpeto ou de indiferença, ou quando não existe esforço para alcançar uma meta.

O processo de motivação é complexo. É preciso haver uma mistura apropriada de fatores para promover a satisfação das necessidades. Em determinados momentos, alguns objetivos são mais importantes do que outros. É preciso entender quais são as necessidades específicas das pessoas que precisam ser satisfeitas no momento e fazer as pessoas perceberem que há um profundo relacionamento entre esforço e desempenho.

Existem algumas teorias que tentam explicar o processo de motivação, as principais são: a hierarquia das necessidades de Maslow considerado o pai da motivação e a várias outras, teoria dos dois fatores, teoria X e Y e Teoria da equidade.

2.1 Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg e seus colaboradores, em 1966 fizeram um estudo do que motiva as pessoas. Na base deste trabalho, Herzberg desenvolveu a sua teoria de higiene-motivação ou insatisfação do trabalhador.

De suas entrevistas com engenheiros e contadores em várias firmas, Herzberg chegou a conclusão de que certos fatores considerados motivadores de fato motivam pouco, mas eram, não obstante, essenciais à satisfação do trabalhador. Ele os chamou de "fatores de higiene". Ele disse que estes fatores quando atingem um grau de ausência, aumentam a insatisfação do trabalhador. Quando presentes, servem para impedir a insatisfação, mesmo que não resultem em satisfação positiva ou motivação. Estes fatores refletem uma necessidade de evitar o desprazer e estão relacionados com o contexto do trabalho.

Dentre os fatores de higiene que não tendem a contribuir para a motivação, mas que sem os quais haveria considerável descontentamento, estão incluídos salários, condições de trabalho e relações interpessoais.

Se tais fatores não motivam, que fazem então? Herzberg definiu como "motivadores" os fatores que, quando presentes em grau positivo, aumentam positivamente a satisfação de trabalhar e motivam no sentido de um esforço e desempenho superiores. Quando ausentes, eles levam necessariamente à insatisfação. Via de regra, reflete uma necessidade de crescimento pessoal e são, como os fatores de higiene, relacionados com o trabalho.

Herzberg concluiu que tais motivadores são: conquista, reconhecimento pela conquista, o trabalho em si, responsabilidade e progresso.

A maior parte das críticas feitas ao estudo de Herzberg concernia ao lugar dado ao salário. Os críticos reclamavam que pelo fato dos participantes serem engenheiros e contadores, o estudo não era um quadro verdadeiro de toda a população trabalhadora. Talvez o pessoal de produção fosse mais influenciado por dinheiro, e menos por satisfação no trabalho. Estudos posteriores, feitos por outros, tendem a confirmar a visão de que a satisfação no trabalho, particularmente do trabalho em si, era um motivador principal e que o dinheiro era um fator de higiene. Verdade é que se o dinheiro não estivesse ali, e se o pessoal sentisse que não estava sendo pago justamente, nada iria motivá-los. Entretanto, se eles estivessem

satisfeitos com o dinheiro, mas dinheiro apenas não iria motivá-los. Neste ponto, os motivadores de Herzberg assumiam a direção.

Fora os estudos de Herzberg, muito se desenvolveu de ampliação do trabalho de enriquecimento e aprimoramento de tarefas. É esta nova abordagem para o trabalho, quer nos níveis de fábrica ou de escritório, que tem sido usada nos últimos anos para aliviar o tédio de muitos cargos, tornando-os mais significantes, e, assim, fazendo e criando para trabalhador uma oportunidade de conseguir satisfação no trabalho. Isso, em troca, irá permitir-lhe ser criativo, e assim aberto à motivação do trabalho em si.

Outros tipos de motivação intrínseca usada em muitas empresas são os emolumentos que acompanham muitos trabalhos. Num determinado tempo, programado de benefícios foram implantados: seguros, pensões, etc., para motivar os empregados. Hoje eles são puramente fatores de higiene. A maioria dos trabalhadores espera por eles, que absolutamente não os incentiva. O carro oficial da empresa, fornecido a algumas pessoas, tem tido um efeito motivador.

Em certas empresas, quanto mais alto alguém sobe os degraus da corporação, tanto mais elaborado é o escritório e sua mobília. Isso confere ao indivíduo o senso de reconhecimento que é um motivador e talvez o temor de perder o novo escritório atue como motivador negativo, para conservá-lo trabalhando.

Quase todos os estudos sobre aquilo que o pessoal busca em seu trabalho, mostram que estes fatores extrínsecos têm apenas valor limitado na motivação real. Todavia, deve-se sempre considerar que estamos tratando com seres humanos individualmente, e que aquilo que motiva uma pessoa pode não ter efeito algum sobre outra. Algumas pessoas trabalham melhor quando pressionadas pelo medo de perder uma possível promoção ou de serem despedidas. Outras, em face da ameaça de perderem uma possível promoção ou emprego, ficarão desmotivadas e nem mesmo irão tentar.

Muitos administradores acreditam que conversas que “puxem pelos brios” e reuniões inspiracionais poderão motivar o seu pessoal. Algumas organizações têm reuniões motivacionais regulares, nas quais os programas são dedicados a elevar o espírito dos participantes e esperá-los a produzir um trabalho mais efetivo. Filmes, tapes e muitos oradores convidados são usados, assim como leituras de artigos, poesias e citações, tudo visando motivar os ouvintes.

A experiência mostrou que este tem algum valor, mas apenas um valor limitado. Um bom número de pessoas acha estimulantes estes tipos de discursos e filmes, outros nada ganham com eles. No entanto, o principal problema com qualquer programa de motivação extrínseca, do tipo deste, é que ele tem apenas um valor de médio alcance. Os participantes deixam o auditório excitado por seus potenciais, escondidos e pela forma como podem desencadeá-los, mas em alguns dias, às vezes em poucas horas, esquecem tudo.

Esta é a fraqueza real de qualquer motivador extrínseco. Ele não tem um efeito de longo alcance. Ele deve ser repetido várias vezes, e mesmo assim eventualmente falham.

Se os motivadores extrínsecos têm apenas um valor limitado, então deve buscar motivadores intrínsecos para, de fato, motivar nosso pessoal. Um freqüentador de igreja que não acredita sinceramente naquilo que sua religião prega, obterá poucas inspirações nos sermões que ele ouve, porém, se ele é um verdadeiro crente, não necessitaram de sermões para inspirá-lo.

Uma das metas de um gerente pe ajudar seu pessoal a crer verdadeiramente em seu trabalho e em sua empresa.

2.2 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor define este modelo, fez crítica ao modelo das relações humanas, no sentido de que não passava de um método mais sofisticado para manipular os trabalhadores. Em relação a Stoner & Freeman, McGregor fez uma crítica o modelo tradicional quanto o modelo das relações humanas simplificaram muito o conceito de motivação, se preocupando apenas com dois fatores: o dinheiro e as relações humanas. McGregor acreditava que a motivação era muito mais abrangente.

Em seus estudos, percebeu que os administradores tinham visões diferentes sobre os trabalhadores. De um lado, considerou os que todo trabalhador tem aversão ao trabalho e que só trabalham porque necessitam; sempre que puderem, vão evitá-lo. Estes diziam ainda que a maioria das pessoas preferem ser dirigidas para não assumirem responsabilidades, porque são preguiçosas e sem ambição. A este conjunto de suposições baseadas em uma visão tradicional McGregor chamou de Teoria X.

“Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas”. STONER & FREEMAN (1999).

McGregor formulou uma teoria, que foi denominada de teoria Y. A partir de uma relação maior do indivíduo com o trabalho. Esta teoria postula que o trabalho é algo semelhante à diversão ou ao descanso. Sendo assim, as pessoas têm o desejo de trabalhar. Se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado, os empregados obtêm muita satisfação. Muitas pessoas aceitam e até buscam responsabilidades e atividades em que possam utilizar recursos próprios (inteligência, criatividade, ambição) em benefício da empresa.

A teoria Y descreve que *“A vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo.”* STONER & FREEMAN (1999).

Outro ponto muito importante destacado por Stoner & Freeman é que foi feito um estudo para verificar quais são os modelos adotados pelos administradores contemporâneos, e chegou-se à conclusão de que os administradores se utilizam de dois modelos.

“...Para seus subordinados, preferem o modelo das relações humanas; tentam reduzir a resistência aumentando o moral e a satisfação. Para eles próprios, entretanto, os administradores preferem o modelo dos recursos humanos: sentem que seus próprios talentos são subutilizados e buscam receber mais responsabilidade dos seus superiores.” STONER & FREEMAN (1999).

Alguns afirmam que muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho, adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que estes fatores são determinantes da motivação, ou não, do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a teoria X, a direção tem uma imagem negativa do quadro funcional, as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas. As duas teorias são opostas entre si.

Pressuposições de Teoria X	Pressuposições de Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas evitam o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas podem ser auto-motivadas e autodirigidas.
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são criativas e competentes.

A teoria X se baseia em pressuposições errôneas a respeito do comportamento humano e apregoa um estilo de administração em que a fiscalização e o controle externo rígido que constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham, já que por sua natureza, as pessoas são indolentes, preguiçosas, fogem da responsabilidade e somente trabalham quando recebem uma recompensa econômica (o salário) para tanto se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai.

Já a teoria X na visão de McGregor aponta a teoria Y, segundo a qual administrar é um processo de criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas. No predomínio da teoria X, as pessoas acostumaram a ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e a encontrar fora do trabalho as satisfações para as suas necessidades pessoais de auto-realização. Para McGregor, a teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas.

2.3 Teoria da Equidade

A teoria da equidade é resultado dos estudos de Richard A. Cosier e Dan R. Dalton. Estes defendem os princípios que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro às recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

“Equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como o esforço ou habilidade) e as recompensas que recebe (como o pagamento ou promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes” COSIER, e DALTON in STONER & FREEMAN (1999).

Torrês aborda a inveja como um fator de motivação e também de desmotivação, *“...a competição, a ambição e a comparação, são partes integrantes da experiência humana...”* TORRÊS (1996).

A autora ao tratar deste assunto, confirma a hipótese levantada pela teoria da equidade, ao dizer que as pessoas comparam-se umas às outras e uma vez de sentindo prejudicadas, *“...as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas.”*TORRÊS(1996)

Na teoria da Equidade, o indivíduo faz uma avaliação subjetiva, que não precisa necessariamente corresponder a um fator real. Desta avaliação depende a motivação, um trabalhador pode considerar que seu colega de trabalho é menos eficiente na realização das atividades do que ele e mesmo assim seu supervisor dá mais atenção para o seu colega. Este fato pode não estar ocorrendo, porém o trabalhador poderá ficar insatisfeito e até vir a diminuir seu ritmo de trabalho, em função de uma visão subjetiva dos fatos. Este fato pode ser facilmente observado quando se realiza uma promoção, onde mais de uma pessoa está interessada no cargo em questão. Neste caso, os profissionais não escolhidos podem se sentir injustiçados e apresentarem comportamentos de rebeldia.

Podem ainda ter uma reação diferente, que é sublimar o sentimento, ou seja, a pessoa passa acreditar que não seria muito bom para ela esta promoção, sendo que se fosse promovida, teria que ficar trabalhando até mais tarde ou teria que ter mais responsabilidades. Assim, justifica sua decepção para não sofrer com a promoção do seu colega.

A teoria da Equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. Segundo Richard A. Cosier e Dan R. Dalton, as pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los, com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo equidade nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais compensadas em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

Os autores desta teoria dizem que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e que neste caso, quando a gota d'água cai, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo "explode". É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque do ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira.

Outro ponto que foi analisado pelos autores é como os administradores lidam com esta teoria, e dizem que: *"Para os administradores a teoria da equidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras."* STONER & FREEMAN (1999).

Para estes autores, há empresas que fazem reuniões especialmente para discutir as preocupações dos trabalhadores. Baseado neste princípio, estas empresas criaram um conselho de Relações Pessoais, sendo que, *"o único objetivo do conselho é levar à administração as preocupações dos trabalhadores. O conselho é responsável por atuar com um grupo de "cães de guarda", de modo que os empregados que achem que estão sendo tratados com injustiça ou com iniquidade podem expressar suas preocupações fora de cadeia de comando à qual estão submetidos"* STONER & FREEMAN (1999).

O conselho apresenta na reunião, inclusive, questões pessoais levantadas pelos funcionários.

Essa é uma das formas que pode ser utilizada para identificar o descontentamento dos funcionários e procurar ajudá-los, buscando promover assim a equidade entre o quadro funcional.

CAPITULO III

Motivador Principal

Como se sabe para motivar alguém não é fácil, pois cada pessoa tem um princípio uma ideologia que é própria de cada um.

Quando se fala em motivação profissional, imagina-se de imediato no dinheiro. No decorrer do texto percebe-se que apesar dele ser um fator motivacional de grande importância, não é necessariamente o único.

Acredita-se que o dinheiro era o único motivador na vida profissional. Pagando aos trabalhadores salários pelo trabalho desenvolvido, uma empresa esperava conseguir que eles dessem o melhor de seus esforços. Para encorajar esforços crescentes, aumentos de salários eram prometidos, promoções a postos que recebessem mais e algumas vezes eram concedidos bônus. A outra face desta moeda era a negação do dinheiro se o trabalhador não produzisse o que se esperava dele. Isto podia tomar a forma de redução no pagamento, preterição nas promoções ou nos incrementos de salários, ou mesmo, como último recurso, perda do próprio cargo, eliminando assim totalmente a renda.

A filosofia básica por trás do uso de dinheiro como principal motivador da força de trabalho, era a presunção de que as pessoas trabalham apenas por dinheiro. De fato, a implicação bíblica de que o homem deve ganhar o seu pão de cada dia com o suor do seu rosto, dominou a teoria motivacional por séculos.

A compensação direta pela produção levou o tema da motivação-dinheiro ao seu ponto extremo. O trabalho por peça, numa fábrica, é uma maneira de compensação através da qual o trabalhador é diretamente compensado pelo que produz. Comissões de vendas são também uma forma de incentivo direto, e variações deste tipo de estímulo de pagamento foram adaptadas a muitas outras situações de trabalho. Estes instrumentos são expedidos para prover um sólido incentivo ao trabalhador para que produza mais: quanto mais ele produz, tanto mais dinheiro ele faz.

Se o dinheiro fosse o motivador que supõe ser, todos estes planos de incentivos diretos deveriam ter sucesso na motivação dos trabalhadores para que fizessem o seu melhor. A experiência mostrou que o dinheiro tem apenas um valor

limitado como motivador. Não há dúvida, naturalmente, que o dinheiro tem efeito importante no comportamento dos trabalhadores, mas estudo dos cientistas do comportamento nos tem mostrado que o dinheiro não é um motivador tão forte como tem sido corretamente assumido.

A experiência de gerentes de produção indicou repetidas vezes que simplesmente dar ao trabalhador a oportunidade de ganhar mais pelo aumento de produção, de fato não irá motivá-lo a produzir mais. Gerentes de vendas citam exemplos de vendedores que poderiam ganhar consideravelmente mais se trabalhassem um pouco além do previsto ou com mais eficiência, porém não o fazem. O dinheiro em si, então, não é o que os motiva.

Uma razão para isso reside no relacionamento do trabalhador com seu grupo. A maior parte dos planos de incentivo monetário das fábricas é insucesso porque os trabalhadores não querem ser considerados “elevadores de taxas em relação a salários ou recompensas”. O grupo de funcionários quase sempre faz um truque nas cotas de produção. Qualquer um que exceda estas marcas artificiais de produtividade é considerado um elevador de taxa, e pode ser colocado em ostracismo, ou, por outros meios, forçado a sentir-se em posição agradável.

Os trabalhadores irão normalmente alcançar as taxas estabelecidas, mas ainda que seja possível aumentar a produção e ganhar mais, eles não desenvolverão nenhum esforço extra. A pressão do grupo é mais importante para ele do que o dinheiro.

Em situações não fabris, ocorrem restrições semelhantes. Em algumas companhias o “formiguinha-trabalhadeira” é marginalizado pelos seus pares e aconselhado a conter-se.

As outras razões para o fracasso dos incentivos de dinheiro em realmente motivar o pessoal para fazer mais do que o necessário são psicológicas.

Depois de atingir um certo nível financeiro muita gente procura outras satisfações na vida, que significam mais para elas do que dinheiro.

Numa fábrica, o sindicato negociou um aumento de 20% para seus membros. Quando o índice foi efetivado, a companhia observou um número desordenado de ausências nas sextas ou segundas-feiras. O gerente de pessoal inquiriu vários dos faltosos sobre o assunto e teve respostas repetidas: “Eu agora estou ganhando em quatro dias o que acostumava ganhar em cinco, assim se eu não me sentir com

vontade de trabalhar na sexta, não estarei perdendo nenhum dinheiro”. Para este pessoal, a folga extra era mais importante do que o dinheiro extra.

A comissão de vendedores muitas vezes faz a mesma coisa. Uma vez que eles tenham atingido suas próprias metas financeiras, desaceleram ou até param o seu trabalho.

Isto não quer dizer que o dinheiro não deve ser usado na motivação do pessoal. Significa, na realidade que ele deve ser usado em conjunção com outros motivadores.

Para algumas pessoas, muitas vezes gente em posição de administração em companhias onde as decisões são tomadas, o dinheiro é, de fato, um poderoso motivador. Ao providenciar motivadores para esses, o dinheiro certamente deve ser considerado.

Numa visão por que o mito do dinheiro, como motivador, sobrevive, é que os incentivos monetários tornam-se confundíveis com uma quantidade de outros motivos que tem pouco, ou mesmo nada, a ver com o dinheiro, mas são intergerminados com ele nas mentes do pessoal.

A característica mais óbvia do dinheiro é que ele é um símbolo. Não só ele é o meio de comprar o que se necessita ou o que se quer, mas também ele simboliza qualquer outro valor para qual o pessoal é motivado. Dinheiro pode representar conquista, prestígio, poder e segurança todos os quais são grandes motivadores.

Para algumas pessoas o dinheiro é tudo que ele simboliza, domina a vida. Eles fazem sacrifícios, correm riscos e trabalha muito duro, ou aplicam grande criatividade e inteligência em seus trabalhos, tudo pelo dinheiro que o trabalho traz. Para outros, o dinheiro tem valor apenas para alcançar suas necessidades mínimas, e a oportunidade de ganhar mais pela maior produção, será pretendida em favor de outras atividades.

A atitude das pessoas em relação ao dinheiro como um motivador, pode mudar no curso de suas vidas. Alguns jovens de hoje não tem motivação financeira, todavia, quando se casam e começa a constituir família, sua atitude muda e o dinheiro torna-se um motivador primordial. Nos últimos anos de sua existência, eles podem não mais olhar para o dinheiro como um incentivo e encontrar outras forças para estimular suas energias.

“A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos aos gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o

comportamento organizacional está cheio de teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela forma. O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendermos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre seu rendimento". (TÓRRES, 1996).

METODOLÓGIA

Este projeto foi elaborado com bases em pesquisas exploratórias com formulários, observando os funcionários e a satisfação do mercado consumidor. Mostrará para empresários e funcionários que todos bem motivados o rendimento será outro. Despertar uma visão crítica sobre motivação, verificando se os problemas particulares de seus funcionários atrapalham o desenvolvimento da empresa causando conflitos. Tudo isto, através de uma pesquisa minuciosa neste projeto desenvolverá a orientação de como mostrar aos funcionários que empresa cresce com motivação e interesse dos mesmos.

Fazer pesquisa de campo e bibliográfica, fazer entrevistas, estágios de observação e questionários.

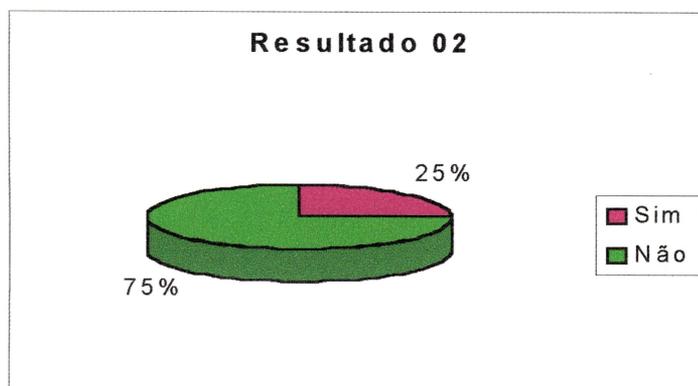
Um dos marcos do projeto é a pesquisar o ambiente e a relação dos funcionários com clientes de modo que seja um treinamento e não uma pressão de melhora, para isso o treinamento busca a formação de capacitação que contribua no crescimento dos funcionários e da empresa. Este projeto foi executados na indústria de Móveis Bom Jesus, tem 20 funcionários, situado na Avenida Bálsamo esquina com a Avenida Jatobá.

RESULTADO E DISCUSSÃO

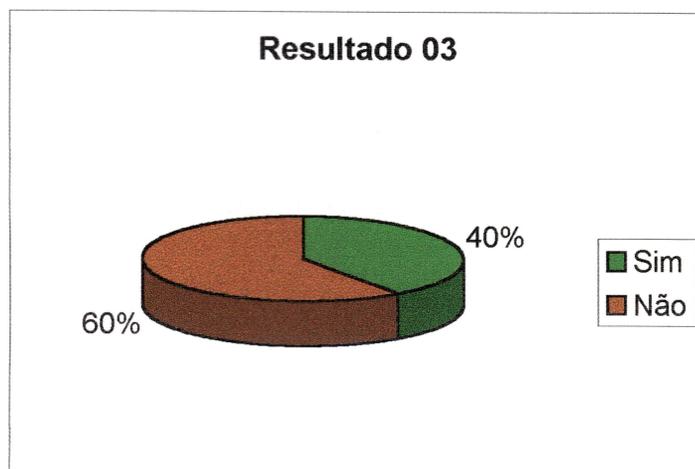
Questionário aplicado na empresa para 20 funcionários



Questão 1- Talvez esta pergunta tenha tido respostas negativas por falta de melhores esclarecimentos. Pois na empresa há incentivo como o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, onde cada trabalhador que tenha ferimento grave é encaminhado para Goiânia, também a empresa realiza testes de audiometria, para constatar se esta acarretando algum problema ao seu funcionário. Além de liberar na safra da Cooper-Rubi, seus funcionários que queiram trabalhar, pois o rendimento lá é melhor e após o término estes tem vaga garantida na empresa.



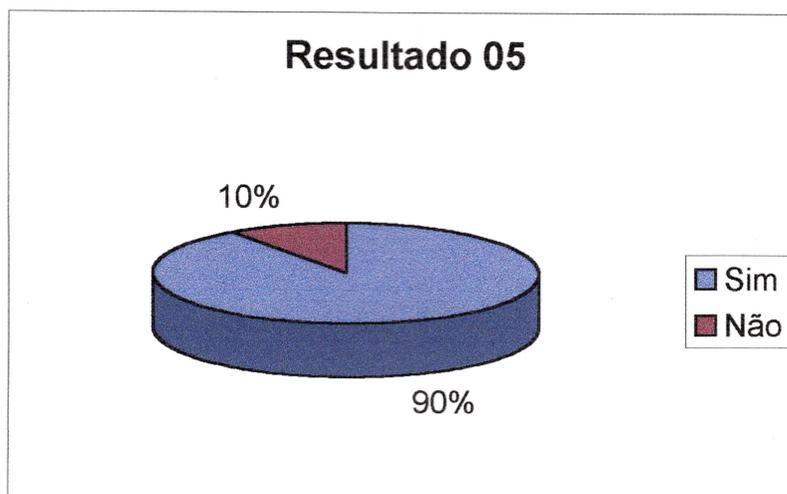
Questão 02- nesta questão teve um melhor desempenho, dentre os entrevistados 8 marcaram que sim que a empresa se preocupa com o lazer. Neste item o Gerente poderia fazer uma confraternização anual, o que antes era feito, mas devido à má conduta de alguns funcionários acabou sendo extinto.



Questão 3 – Nesta questão tivemos uma porcentagem maior de respostas afirmativas, mostrando que a empresa analisa seu quadro funcional, colocando os funcionários nos cargos nos quais são mais capacitados.



Questão 4- Nota-se pelo gráfico que os colaboradores sentem falta de elogios, serem reconhecidos, se os gerentes comesçassem a lidar com este tipo de incentivo com certeza teria funcionários mais motivados e que realmente vestissem a camisa da empresa.



Questão 5- apenas 2 entrevistados achou que a empresa valoriza o esforço do funcionário, os demais responderam que não. Sugiro que reavessem esta questão pois muitos deles trabalham muito, fazendo hora extras e tudo mais.



Questão 6- A respostas foi unânime novamente, sendo esta a primeira vez que se aplica um questionário. Se a empresa preocupasse com este fator poderia e muito melhor tanto o relacionamento entre empresa e funcionários e analisar a visão que seus funcionários tem sobre a empresa. Sugiro colocar caixas de sugestões assim eles poderiam ajudar a empresa se tornar ainda melhor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O profissional que se especializa em certas áreas da administração ou que se dedica à administração de pessoal ele sem dúvida precisa estar motivado.

A motivação faz parte da estrutura de uma empresa, seja pequena ou grande, pois o sucesso depende do entusiasmo de seus funcionários.

As teorias motivacionais devem ser de conhecimento das pessoas que ocupam cargos de chefia, pois permitem uma melhor compreensão do ser humano, como ele age nas mais diversas situações. Ao se correlacionarem tais teorias com as atividades inerentes ao funcionário observa-se que se podem analisar alguns princípios e leis numa visão mais progressista em termos de motivação.

Vive-se numa sociedade capitalista em que, logicamente, tudo gira em torno do poder aquisitivo. Logo, o dinheiro ocupa lugar de destaque e se mostra como essencial à sobrevivência.

Quanto ao dinheiro como principal motivador ficou nitidamente caracterizado na teoria de alguns autores, o valor que tal símbolo tem e exerce nas atividades e na produtividade da empresa.

O que existe de mais moderno em motivação está explicado nas teorias de Maslow. Ele criou uma hierarquia de necessidades que, uma vez satisfeitas, propicia à empresa um melhor desempenho de suas atividades.

Fazendo-se análise dos princípios e normas consegue-se fazer vínculos dos fundamentos com as teorias motivacionais. Percebe-se que as pessoas, de acordo com suas necessidades pessoais, ou seja, o que motiva uma pessoa necessariamente não é o que motiva outra. Um gerente deve procurar conhecer melhor seus subordinados que trabalham diretamente com ele e saber o que os motiva.

O comportamento e as atitudes de uma pessoa, dentro de seu campo profissional, estão sempre interligados e fatores motivacionais, sendo o mais simples e abrangente, o dinheiro, que é básico, e os mais nobres como as necessidades sociais, de estima, de auto-realização e de crescimento.

Como vimos no desenvolvimento do presente trabalho, as normas e regulamentos da empresa têm um fundo motivacional em diversas áreas de alguns princípios. Mas, no entanto, em comparação a outras organizações existentes na

sociedade, percebe-se que legalmente podemos ampliar as motivações, com novas normas inovadoras que procurem incentivar o funcionário à produtividade.

No desempenho de tão árdua missão, o funcionário deve estar atento quanto às atividades e comportamentos do seu pessoal. As tensões a que são submetidos diariamente devem ser aliviadas e compensadas pelas recompensas e satisfação das motivações. Sabe-se que atualmente os funcionários estão com uma produtividade elevada pelos programas motivacionais, pois através do entendimento do que seja motivação e de sua importância, pode aliviar as tensões e diminuir tal índice de desmotivação.

A teoria de Herzberg que enfatiza a satisfação presente na realização do trabalho; a teoria da equidade, que preconiza que o trabalhador compara o esforço por ele despendido e o resultado alcançado, com o esforço e o resultado dos demais. Ou seja, o trabalhador com o curso universitário esperaria obter um cargo à altura de outras pessoas que conhece com curso superior e que trabalham na mesma área em que se formaram, pois acreditam que as pessoas, em sua maioria, fazem um curso superior para melhorar a sua empregabilidade.

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

Numa visão geral sobre o estudo das teorias de motivação pode se concluir numa análise simples da nossa experiência profissional é que os supervisores demonstram conhecimento insuficiente do comportamento humano. O mesmo ocorre com muitos profissionais da área de Recursos Humanos. Parecem tratar as pessoas como se fossem desprovidos de sentimentos.

Trabalhar com ser humano é muito complexo, devido ninguém ser igual a ninguém, deve-se procurar a melhor maneira de motiva-los sem fugir dos princípios éticos.

Neste trabalho tive a oportunidade de presenciar um ponto positivo na empresa quando o funcionário tomou a liberdade de começar outra tarefa sem o conhecimento do chefe por falta de material. Um pequeno exemplo, foi reclamação

do tipo: o encarregado pela produção não cumprimenta ninguém, parece que nem fazemos parte da equipe, e vários outros exemplos que acontece em qualquer empresa. E a consequência não é muito boa, pois estes com certeza se sentem muito mal. Com base nesse princípio pode-se dizer que esses pequenos acontecimentos do dia-a-dia de trabalho desmotivam os trabalhadores.

Baseando neste pressuposto pode-se afirmar que a teoria de motivação que os administradores tomem como referência, o que existe de comum em todas elas é que, o mais importante é tratar o ser humano com dignidade e respeito para tanto, é necessário estar o mais próximo possível do seu quadro funcional e ter tempo para ouvi-los. Esta talvez seja a atitude básica que todos os empresários buscam ao longo dos anos, e que é facilmente identificada em qualquer manual de administração de pessoal.

BIBLIOGRAFIA

CASTRO, A. P de & MARIA, V. J. **Motivação como desenvolver e utilizar esta energia**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1998 – 151 p.

CHIAVENATO, L. **Introdução à Teoria Geral de Administração**. São Paulo: Editora Campus, 2000.

DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill, 1993.

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

MASLOW, A., **Motivação e Personalidade**. New York: Editora Harper & Row, 1954.

SABINO, Geni Anastácio.; **Trabalhos Científicos**. FUNCER/ Diretoria Geral dos Recursos Seqüenciais, 2003.

STONER, James A. F. FREEMAN R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Técnicos e Científicos, 1999.

TOLEDO, F de. **Administração de pessoal desenvolvimento de Recursos humanos**. 8º ed. São Paulo: Editora ATLAS, 1992. 294p.

TÔRRES, O.L.S. de, **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

URIS, Aurem, **O livro de mesa do executivo**. 3ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1989. 278 p.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

1 – Você acha que sua empresa tem programas de motivação pessoal. Com o objetivo de aperfeiçoar os relacionamentos?

Sim

Não

1 – Esta preocupa com seu lazer? Visando ter um bom ambiente de trabalho

Sim

Não

3 – A empresa coloca os empregados em cargos apropriados, observando suas habilidades?

Sim

Não

4 – Esta faz publicações na empresa, das premiações, as alusões elogiosas e a consideração pessoal ao estímulo ao trabalho produtivo?

Sim

Não

5 – Administração da empresa valoriza, realmente o esforço do funcionário, com gratificações em dinheiro?

Sim

Não

6 – A empresa procura conhecer a opinião de seus funcionários através de questionários ou de forma sem causar conflitos internos?

Sim

Não

VII – APRESENTAÇÃO E COMPOSIÇÃO DOS RELATÓRIOS DE ESTÁGIOS

1) RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Relatório Parcial I tem por objetivo caracterizar a Entidade Concessionária através do levantamento de dados dos itens abaixo:

Nome da Entidade Concessionária: **Moacir Mendes de Oliveira & Irmãos Ltda - Móveis Bom Jesus**

Endereço: Avenida Bálsamo nº1001 – Centro Rubiataba-Go

Telefone: 325 – 1120 Fax : - E-mail: -

Nome dos Proprietários ou Grupo de Associados:

- Moacir Mendes de Oliveira
- José Maria Mendes

Nome e Cargo da Chefia Direta: Dalto João de Oliveira

Nome do Gerente de R. H., caso tenha: o mesmo

Ramo de Atividade: Marcenaria

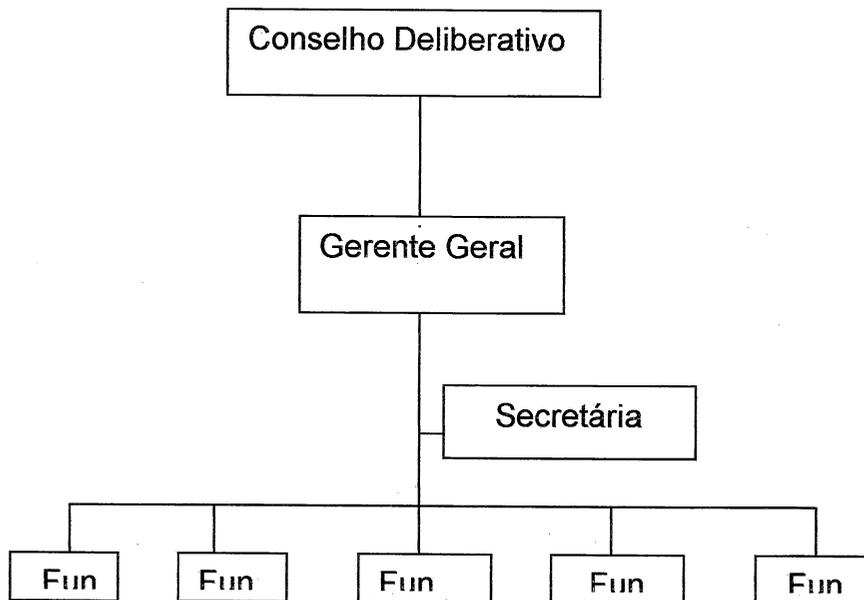
Área de atuação: Fabricação de Móveis

Histórico:

A indústria de móveis Moacir Mendes de Oliveira & Irmãos Ltda – Móveis Bom Jesus é uma empresa familiar caracterizada por cotas de responsabilidade limitada, fundada em 19 de abril de 1972, tendo o Srº Moacir Mendes de Oliveira 95% das cotas enquanto seu irmão o Srº José Maria Mendes apenas 5%. Situada desde então à Avenida Balsamo nº 1001 Centro Rubiataba –Go, não possui filial. Atuando na fabricação de móveis Semi-Colonial, Convencional e Popular, faz distribuição para várias regiões do Centro-Oeste, atualmente sendo uma das maiores Marcenarias de nossa cidade medido 50 metros de comprimento por 20 de largura.

Possui 14 máquinas, sendo 2 proprietários, 1 gerente e 1 secretária, 20 funcionários além de outros indiretos como representantes localizados em outras cidades.

Organograma:



Número de empregados: 20

Principais Metas da Empresa: Expandir suas vendas para outras regiões

Meta Secundaria: Bom atendimento, Produto de Qualidade, Vendas.

Produtos desenvolvidos pela Empresa: Móveis

Levantar principais recursos que resultam o produto final: fornecedores, mão de obra e matéria-prima.

Caracterizar os Recursos Humanos da Empresa Levantado:

a) Categoria dos profissionais que atuam na empresa.

- Proprietários: Possui apenas ensino fundamental incompleto
- Gerente Geral: ensino médio completo
- Secretária: cursando o ensino médio
- Colaboradores: alguns cursando o ensino fundamental, outros pararam os estudos.

b) Divisão técnica de trabalho.

Está divisão é feita por categorias sendo o

- Proprietário responsável legal pela empresa,
- O gerente geral responsável pela compra de todos os materiais utilizados na fabricação dos móveis e acabamentos,
- Secretária para auxiliá-lo nas atividades,

- E os encarregados, da fabricação direta dos móveis.

c) Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos.

Todos os funcionários são qualificados de acordo com as necessidades da empresa, contrata-se por 30 dias em fase de experiência. Também são submetidos a vários tipos de exame inclusive de audiometria, oferecendo treinamentos práticos, para cada área onde serão lotados.

d) Condições de jornada de trabalho.

Trabalham 8 horas por dia com carteira assinada, paga-se hora extra, férias, 13º salário, utilizam Equipamentos de Proteção Individual - E.P.I na realização do trabalho, procurando obedecer as normas da CLT, inclusive adotando o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, sob orientação do Drº Alibert de Freitas Chaves médico regularmente registrado no Ministério do trabalho. Caso ocorra algum acidente grave este funcionário é encaminhado para a clinica do médico acima citado situada na rua 09-A Setor Aeroporto em Goiânia onde receberá os devidos cuidados.

c) Descrever a rotatividade da mão-de-obra.

O "turnover" quase não existe, a uma estratégia adotada pela empresa que durante a safra de cana libera os funcionários que desejarem trabalhar na usina, ficando com poucos colaboradores neste período, logo após o termino da safra contrata-se todos novamente, ou seja, ficam com a vaga garantida.

ANEXO 3 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES

- 1) Nome do Estagiário: Kely Denise da Silva
- 2) Nome da Empresa: Moacir Mendes de Oliveira & Irmãos Ltda - Móveis Bom Jesus
- 3) Endereço: Avenida Balsamo nº 1001 – Centro Rubiataba-Go
- 4) Responsável: Dalto João de Oliveira
- 5) Cargo: Gerente Geral

6) Dar nota de Zero a 10 para os itens abaixo:

	<u>Nota</u>
- Conhecimentos Gerais-----	(9,0)
- Conhecimento Teórico-----	(9,0)
- Conhecimento Prático-----	(9,2)
- Interesse-----	(8,5)
- Aptidão-----	(9,0)
- Iniciativa em solucionar problemas-----	(9,5)
- Comunicação-----	(8,5)
- Redação-----	(9,0)
- Cooperação-----	(9,0)
- Dedicção-----	(9,0)
- Frequência-----	(8,0)
- Liderança-----	(9,3)
- Organização no trabalho-----	(9,0)
- Pontualidade-----	(8,0)
- Produtividade-----	(8,5)
- Responsabilidade-----	(9,5)

ANEXO 4 – ATESTADO DE ESTÁGIO

ATESTADO

Atesto, para os devidos fins, que a Sr. (a) KELY DENISE DA SILVA. Aluna do Curso de Administração com Habilitação em Administração Rural cumpriu no período de 01 / 03 / 2003 a 30 / 06 / 2003 um total de 162 horas de Estágio, na Organização (empresa) Moacir Mendes de Oliveira & Irmão Ltda – Moveis Bom Jesus. Situada a Rua Bálsamo nº 1001 telefone(s) 325-1120 e C.N.P.J nº 011370580001-44.

Tendo sido mencionada a carga horária, distribuída entre os seguintes setores:
Recursos Humanos.

Data: 30-06-2003