

Centro Paula Souza

ETEC ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE RODOVIÁRIO

REGIANE LEME DOS SANTOS

Araraquara - SP

2011

CENTRO PAULA SOUZA

ETEC ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO

REGIANE LEME DOS SANTOS

ORIENTADORES: PROF.º ARIOVALDO THOMAZINI JÚNIOR

PROF.ª ALINE NIETO BENATTI

Araraquara

2011

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE RODOVIÁRIO**

REGIANE LEME DOS SANTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à escola Técnica Anna de Oliveira Ferraz,
como parte dos requisitos necessários para
obtenção do título em Técnico em
Administração.

Orientadores: Prof. ° Ariovaldo Thomazini Júnior
Prof.ª Aline Nieto Benatti

Araraquara
2011

AGRADECIMENTOS

O sucesso de uma atividade é resultado do auxílio de pessoas com quem se pode contar. Seja pela informação, pelo conselho oportuno, pela compreensão da ausência, pela motivação sincera ou simplesmente pelo acreditar que pode dar certo.

Agradeço a todos os meus amigos que me ajudaram a concluir essa etapa, agradeço os professores orientadores e acima de tudo agradeço a Deus que me deu força, coragem e muita paciência.

EPÍGRAFE

“O problema de boas idéias, é que elas acabam dando trabalho.”

Petter Drucker

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - MODELO INTEGRATIVO DA MOTIVAÇÃO	18
Figura 2 - Pirâmide das Necessidades Humanas	21
Figura 3 - Comparação entre as Teorias de F. Herzberg, A. Maslow e D.McClelland	33

SUMÁRIO

RESUMO	9
1.INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA: Motivação	10
1.2 Delimitação do tema:	11
1.3 Justificativa:	11
1.4 Problema de pesquisa	11
1.5 Objetivo	11
1.6 Relevância da pesquisa	11
1.7 Métodos da pesquisa	12
1.8 Resultado esperado.....	12
2. TEORIA MOTIVACIONAL.....	13
2.1 Conceitos Básicos de Motivação	13
2.2 Motivação Extrínseca e Intrínseca	18
2.3 Motivação Extrínseca.....	19
2.3.1 Motivação Intrínseca	20
3. FATORES MOTIVACIONAIS.....	21
3.1 A Liderança e a Motivação	22
3.2 Tipos de Liderança	26
3.3 Tipos de Poder.....	26
3.4 Tipos de Abordagem	28
4. TEORIAS DOS PROCESSOS DE MOTIVAÇÃO	30
4.1 Necessidades Orgânicas	30
4.2 Outras Motivações Biológicas	30
4.3 Teoria dos Dois Fatores	30
4.4 Teoria Contingencial da Motivação	31
4.5 Teoria da ERC.....	31
4.6 Teoria da Fixação das Metas.....	32
4.7 Teoria das Necessidades Manifestas	33
4.8 Teoria das Necessidades Aprendidas	33
4.9 Teoria Contingencial da Motivação	33
5. O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	35
6. COMO MOTIVAR OS PROBLEMÁTICOS?.....	37
6.1 Expansões do Cargo.....	37
6.2 Rotações de Cargos	37
6.3 Horários Flexíveis	38
7. ESTUDO DE CASO	39
7.1 A História da Empresa Cruz	39
7.2 A Dificuldade de Motivar	39
7.3 A Função do Líder na Motivação.....	40
7.4 O Papel da Empresa na Motivação	41
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	45

INTRODUÇÃO

RESUMO

Este trabalho pretende discutir o uso das teorias da motivação no ambiente de trabalho, mostrando que a motivação tem como base o fundamento de estimular os funcionários e integrantes de uma empresa em busca dos objetivos de uma empresa. A motivação e liderança são resultados de atitudes de uma administração de recursos humanos voltada para a satisfação e bem estar de seus funcionários, tomando por base as recompensas ou benefícios monetários. A motivação aqui será abordada em conceitos e teorias, exemplificando como atuar e gerar motivação através das recompensas, o papel do líder na geração da motivação entre empresa e empregado. A questão motivacional no emprego é apresentada desde a sua origem até os seus objetivos, as formas e fórmulas mais difundidas, focada na importância de serem bem aplicadas nas organizações, buscando-se interação entre empregados e setores, observando a satisfação individual e coletivas, de vários níveis hierárquicos, sempre buscando alcançar maior produtividade e lucratividade, sem nos esquecermos da motivação humana, a grande mola propulsora para qualquer realização em sociedade.

Palavras-chave: Motivação, Liderança, Ambiente Organizacional

1.1 TEMA: Motivação

A Motivação é um dos temas mais importantes da administração. Quando falamos em motivação, estamos falando de um conjunto de fatores que influenciam o comportamento humano no trabalho. A motivação é o processo que leva o indivíduo a agir de determinada maneira para atingir um objetivo. A motivação é um fenômeno complexo e multifacetado, envolvendo aspectos psicológicos, sociais e ambientais. A motivação é essencial para o sucesso de qualquer organização, pois é ela que impulsiona os funcionários a trabalhar com mais eficiência e produtividade. A motivação é um processo contínuo e dinâmico, que pode ser influenciado por diversos fatores, como recompensas, reconhecimento, liderança e ambiente de trabalho. A motivação é um dos pilares da administração moderna, e seu estudo é fundamental para entender o comportamento humano no trabalho e para desenvolver estratégias eficazes para aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários.

1. INTRODUÇÃO

O comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo amplamente estudado nos últimos tempos, destacando-se o aspecto emocional que é a satisfação que o trabalhador possui em suas atividades, estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem estar do trabalhador. Este trabalho tem por finalidade verificar as variáveis que promovem a satisfação no trabalho, abordar a importância de tais práticas para a produtividade das mesmas.

Para Chiavenato (1999) um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas, fazê-las confiantes e comprometidas a alcançar seus objetivos e estimulá-las o suficiente para que seja bem sucedido dentro das organizações, e o conhecimento da motivação humana é indispensável para o administrador para que possa contar com a colaboração do funcionário para que este melhore e produza mais.

Segundo Chiavenatto (1999) a motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolvem, as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, isto é, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outro.

Stephen (2007) diz que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, a satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa com relação ao trabalho que ela realiza, essa definição estabelece que o envolvimento com o trabalho seja o grau em que a pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho nele como um fator de valorização pessoal.

1.1 TEMA: Motivação

A Motivação faz parte do nosso cotidiano. Quando estamos motivados trabalhamos, estudamos e até nos divertimos mais. Quando há motivação, a superação de qualquer obstáculo é mais fácil. No ambiente organizacional também é assim. Indivíduos motivados podem resultar no aumento da produtividade, a motivação descreve o processo que estimula o indivíduo para empreender a ação que conduz a satisfação de uma necessidade e a realização de uma meta desejada.

1.2 Delimitação do tema:

Um dos Maiores desafios do administrador é motivar as pessoas, fazê-las confiantes e comprometidas a alcançar seus objetivos estimulando-as o suficiente para que sejam bem sucedidas através de seu trabalho dentro das organizações obtendo a satisfação do trabalho.

1.3 Justificativa:

Hoje o mercado de trabalho é muito competitivo, e há uma grande pressão sobre as pessoas para o saber e a trabalhar cada vez mais, e isso causa um nível de stress e descontentamento muito grande e a motivação é uma arma das empresas para que o funcionário melhore e produza mais.

1.4 Problema de pesquisa

A maior dificuldade encontrada pelos administradores é saber como motivar os seus empregados. Uma série de ações tem sido tomada no mundo corporativo com esse propósito. Porém, quais aquelas que realmente surtiram efeito na motivação de funcionários e colaboradores de uma organização moderna?

1.5 Objetivo

O objetivo da pesquisa é levantar, de modo geral, quais as ferramentas que contribuem com a motivação dos empregados. Proporcionando elementos para uma gestão mais eficaz por parte dos administradores. A mola propulsora das empresas e a satisfação de seus empregados. Porém, se algo afeta essa satisfação, afeta também a produtividade e a lucratividade das empresas. Mapear quais são as situações, quando ocorrem, como preveni-las ou combatê-las e identificar as forma promoção da satisfação funcional é, também, o objetivo dessa pesquisa.

1.6 Relevância da pesquisa

Este estudo é importante por discutir um tema que sempre está sendo debatido nas organizações, pois diz respeito à produtividade e à lucratividade das empresas, que por sua vez, dependem do envolvimento e da motivação de seus funcionários.

2. TEORIA É importante percebermos, como administradores, o que podemos ou não fazer nesse contexto, primando pelos objetivos da empresa, sem descuidar da satisfação dos empregados, que são os grandes geradores de riqueza e a razão de ser das empresas, logo após os clientes e suas necessidades.

1.7 Métodos da pesquisa

A metodologia adota neste trabalho é de pesquisa bibliográfica. Investigaremos o que dizem os estudiosos e especialistas sobre o assunto e quais as linhas teóricas mais adotadas na prática, pelas empresas que querem motivar e envolver os seus funcionários, como formar e conseguirem produzir mais, com mais qualidade, competitividade e lucratividade.

1.8 Resultado esperado

Espera-se apontar os caminhos mais seguros a serem seguidos pelos administradores que se preocupam com o fator motivação humana nas empresas, principalmente, como fonte de melhoria na produtividade e lucratividade.

2. TEORIA MOTIVACIONAL

Segundo Maslow (Apud Patrick J. Montana 2003) a motivação de cada ser humano acontece de acordo com as necessidades de satisfazer suas vontades, afirma que existem cinco sistemas de necessidade responsáveis pela maior parte de nosso comportamento: Sobrevivência, segurança, ato de pertencer, estima e auto-realização, concluindo que existe uma tendência natural na qual os indivíduos se tornam conscientes de cada uma dessas necessidades, sendo motivados por elas em ordem ascendentes.

Já Herzberg (Apud Patrick J. Montana 2003) acredita que existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: Fatores Higiênicos e Motivacionais, para Herzberg apenas os sistemas de necessidades que correspondem aos níveis de estima e auto-realização de Maslow funcionam como fontes diretas de motivação para se trabalhar com eficácia.

As necessidades de pertencer, segundo ele, são ligadas à motivação para o trabalho, particularmente na área das relações entre supervisor e subordinado e as questões de extra-trabalho relacionadas com as satisfações pessoais. Essas necessidades de nível superior na hierarquia de Maslow foram chamadas por Herzberg (Apud Patrick J. Montana 2003) de Motivadoras. Os sistemas das necessidades inferiores, particularmente as que dizem respeito às necessidades básicas fisiológicas e de segurança, foram chamados de fatores higiênicos.

O estudo de David McClelland (Apud Patrick J. Montana, 2003) ressalta que existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas por meio de interação com o meio ambiente. Sua teoria considera três motivações: a necessidade de realizações a necessidade de poder e a necessidade de afiliação. McClelland (Apud Patrick J. Montana 2003) acredita que a realização e o poder são fatores positivos que levam ao aumento do alto desempenho, enquanto a motivação pela afiliação é um fator negativo que prejudica a objetividade.

2.1 Conceitos Básicos de Motivação

A palavra motivação vem do Latim *motivus*, relativo a movimento, coisa móvel. A partir do verbo *movére*, *motivus* originou no português motivação, trocando-se a terminação “us” por “ação” (motivação). O substantivo motivação apareceu, mais precisamente, em 1899, isto é, final do século XIX.

Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca

nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (MONTANA, 2003, p 246).

Existem pessoas que pregam a automotivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado. A motivação é uma força interior que impulsiona as pessoas no âmbito pessoal, profissional, religioso etc.

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo (MONTANA, 2003, p 246)

As pessoas, sejam elas de qualquer segmento ou atividade, necessitam, freqüentemente, de uma reorganização na busca de novos saberes tentando adquirir uma visão nova do mundo que as cerca, através de uma ótica mais atual, mais dinâmica. Mas, como conseguir alcançar o objetivo a que se propõe?

Certamente, não é ficando parando, de braços cruzados, esperando que as coisas caiam do céu, como se costuma dizer popularmente. Há que se mover, que se movimentar, que se pôr em ação. Com isso, recaímos na origem conceitual da palavra motivação.

Porém, não é tão simples assim, compreendermos os múltiplos conceitos de motivação. Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma: auto-realização, auto-estima, sociais, segurança e fisiológicas.

Em qualquer âmbito profissional, é fácil ver como há pessoas que sobressaem pela sua perseverança e dedicação ao trabalho. Isso faz com que superem outros colegas que possuem uma capacidade intelectual bastante mais elevada. Porque é que uns conseguem manter esse esforço durante anos e outros não, ainda que o desejem?

Quase todas as pessoas desejariam chegar a uma situação profissional mais elevada, e a maioria delas tem talento pessoal que sobra para consegui-lo. Porque é que uns conseguem transformar esse desejo numa motivação diária que os faz vencer a inércia da vida, e outros, pelo contrário, não?

Muita gente supõe que algumas pessoas são altamente motivadas, enquanto outras são preguiçosas. A verdade é que poucos de nós somos altamente motivados o tempo todo, independente de qual seja a tarefa a realizar (ROBBINS, 2006, p. 341)

Por isso, nas pessoas motivadas sempre há "alguma coisa" que lhes permite obter satisfação onde os outros não a encontram; ou alguma coisa que lhes permite adiar essa satisfação. A maioria das vezes, a motivação implica um adiamento, pois supõe sacrificar-se agora com o fim de conseguir mais tarde algo que consideramos mais valioso. Segundo Robbins (2006) "a motivação é apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de desempenho".

Parece claro que nas pessoas motivadas há toda uma série de sentimentos e fatores emocionais que reforçam o seu entusiasmo e a sua persistência perante os contratempos normais da vida. Mas sabemos também que os sentimentos nem sempre se podem produzir direta e livremente. Diante de tudo isso, entendemos que existe uma grande preocupação das organizações contemporâneas na questão da motivação no trabalho. Desta forma, a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano.

O fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas, que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano. Daí a dificuldade de se estudar e compreender o homem e sua interação com o seu trabalho (ROBBINS, 2006, p. 342)

A palavra motivação, por sua vez, origina-se do latim "motivus" relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo e ela começa a agir em busca de novos horizontes de novas conquistas.

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, voltada para o processo de aprendizagem, na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva a alguém a ter fé numa determinada crença. E, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação (ROBBINS, 2006, p. 343)

As organizações no âmbito geral são sustentadas por uma gama de recursos, dentre os quais é conveniente destacar a importância dos recursos humanos. Afinal, é o único recurso insubstituível. No entanto, para que as pessoas possam exercer o máximo da sua eficiência nas organizações é necessário que estejam bem motivadas.

A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, a qual o comportamento das pessoas é motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho. Esta visão de homem mudou com a tão famosa experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e sua equipe.

Ela teve o mérito de demonstrar que “o pagamento ou recompensa salarial não é o único fator decisivo na satisfação do indivíduo dentro das situações de trabalho” (CHIAVENATO, 2000).

O ser humano não é motivado apenas por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas. O comportamento humano é determinado por causas que muitas vezes escapam do entendimento do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos, que por serem forças consideradas abstratas, levam o indivíduo a um determinado comportamento muitas vezes inexplicável em busca da satisfação de suas necessidades (ELTON MAYO, apud CHIAVENATO, 2000).

Frederick Herzberg (apud Maximiano, 2000), na Teoria dos Dois Fatores diz que “os fatores motivacionais são aqueles que fazem com que os indivíduos sintam-se especialmente bem. São eles: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização.

Frederick Herzberg (apud Maximiano, 2000), formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho,

Já os fatores motivacionais, são os quais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. A motivação é absolutamente intrínseca, isto é, nasce das necessidades interiores de cada indivíduo, é uma força, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa.

Não é possível criar necessidades em alguém. A motivação surge a partir das necessidades particulares de cada pessoa, portanto, se não é possível criar necessidades em alguém, também não é possível que uma pessoa motive a outra, pois o que pode ser fator de motivação para alguns indivíduos, pode não ser para outros, em situações semelhantes (VERGARA, 2000).

A motivação não é estática. As pessoas não costumam ficar motivadas por muito tempo pelo mesmo fator motivacional. É por este motivo que as organizações devem estar em constante avaliação do grau de motivação dos seus colaboradores, pois o foco de satisfação das necessidades muda continuamente, assim como, o objeto de motivação.

A motivação apenas não é um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de desempenho. Igualmente importantes são a habilidade e o apoio. Os indivíduos necessitam possuir aptidões e o talento necessário para o desempenho adequado ao cargo. Se forem subqualificados ou mal treinados, seu desempenho cairá (CHIAVENATO, 2006, p. 341)

A motivação é o fator-chave para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Nenhum indivíduo desmotivado envolve-se plenamente em direção ao abarcamento destes objetivos. Ao se tentar empreender pesquisa no campo da motivação no trabalho é que se constata, na prática, a vastidão e a complexidade que o assunto encerra.

Só a motivação não basta. É preciso também de ferramentas, equipamentos, suprimentos, condições de trabalhos favoráveis, colegas prestativos, informações suficientes, recursos de apoio similar, de sorte que possam, as pessoas, realizar bem o seu trabalho (CHIAVENATO, 2006, p. 341)

No entanto, as pessoas no ambiente de trabalho não agem somente por causa dos seus impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido a aplicações de recompensas e punições. Em lugar disso, as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidade influenciam fortemente seus comportamentos.

Se você deseja obter o máximo do seu pessoal, pare de procurar o super indivíduo. Você aproveitará melhor o seu tempo e a motivação do funcionário aumentará se você descobrir o que é importante para cada indivíduo (reconhecendo que isso poderá mudar no decorrer do tempo e das condições) e colocar pessoas nos cargos que melhor se adaptem a seus interesses e personalidades (CHIAVENATO, 2006, p. 341)

Daí, entende-se que o tema motivação no trabalho não se trata apenas de aglomerações teóricas. Trata-se da real necessidade de manter as pessoas em contínuo estado de contentamento, para expandir suas habilidades e competências de forma que o seu ambiente laboral não se torne um local de sofrimento psíquico.

No olhar acadêmico, motivação é um conceito que abarca diversas conotações ou construtos significativamente relacionados à aprendizagem e ao desenvolvimento educativo e que tem gerado múltiplas perspectivas de estudo.

de trabalho é subdividido em tratamento respeitoso, oportunidade igual e flexibilidade, e relações de apoio na equipe.

Para Montana (2003), os atuais estudiosos apontam a existência da caracterização de dois tipos básicos de motivação: motivação intrínseca, em que se faz algo pelo interesse e prazer inerentes à ação; e motivação extrínseca, em que se faz algo por causa de consequência ou desfecho distinto da ação.

2.3 Motivação Extrínseca

A Motivação Extrínseca é direcionada para o ego/resultado e caracteriza-se por estar associada a fatores externos como: estatuto social, ego, comparação com os outros, prêmios, reconhecimento, elogios e etc.

A motivação extrínseca assume diferentes formas, que se distinguem pelo grau de internalização e integração de valores e regulação de condutas, refletindo diferentes graus de autonomia (DAFT, 2007, p.399)

As recompensas extrínsecas são as forças externas que impulsionam o indivíduo rumo as suas conquistas, sejam elas pessoais ou profissionais. Trataremos desta última, uma vez que não pode ser impelida pelo próprio indivíduo, mas sim por outra pessoa.

A motivação extrínseca valoriza o resultado do trabalho e as suas consequências. Os gestores devem estar atentos aos dia a dia dos seus subordinados, procurando identificar em seu grupo de liderados, a ausência de motivação extrínseca, que está associada aos seguintes comportamentos organizacionais, segundo Stheppen (2003, p. 163):

- Alcançar as metas a todo o custo;
- Altos níveis de ansiedade;
- Falta de prazer no trabalho;
- Descontrole emocional;
- Desistência e “desculpas” perante resultados desfavoráveis;
- Mau comportamento
- Frustração perante as derrotas do dia a dia.

2.3.1 Motivação Intrínseca

Poderíamos aprofundar nos estudos na motivação intrínseca, o que também não fizemos com a extrínseca, pois estenderíamos a nossa pesquisa e correríamos o risco de perder o fio condutor do presente trabalho. Portanto, faremos uma simples explanação sobre a motivação intrínseca, começando por uma definição conceitual:

Já motivação não provém de esquemas de incentivo, bônus ou recompensas extrínsecas, mas da realização sistemática dos critérios que interessam aos próprios trabalhadores. Os trabalhadores experimentam seu trabalho como algo que gostam de fazer, algo que lhes trás uma satisfação intrínseca (DAFT, 2007, p.398).

Ainda para Montana (2003), a motivação intrínseca é relacionada às forças internas que impelem o indivíduo a plena realização de suas tarefas. A conclusão de uma tarefa complexa gera um sentimento prazeroso de realização ou resolver um problema beneficiando a outros, pode satisfazer uma missão pessoal.

A competência do indivíduo para a completa realização de seu trabalho é um fator altamente considerável, já que a motivação intrínseca caracteriza-se pela associação ao prazer pela atividade, o progresso pessoal, a valorização do esforço, da aprendizagem e da competência.

Também é possível perceber, de acordo com Sthepen (2003), que por parte dos administradores a presença de motivação intrínseca além de poder, com ações simples, promover esse sentimento em seus colaboradores. A motivação intrínseca está diretamente ligada aos seguintes comportamentos:

- Encarar o resultado como uma consequência do trabalho realizado;
- Prazer em trabalhar e se preparar para o trabalho;
- Encara a competição interna como um fator de desenvolvimento e aprendizagem;
- Promove a permanência na atividade;
- Reforça o esforço;
- Valoriza a pessoa em outras áreas e não somente na sua área de atuação.

Poderemos conhecer um pouco mais sobre essas forças de motivação no decorrer desse trabalho, com a apresentação e o estudo das principais teorias motivacionais, bem como, as principais formas de comportamento organizacional.

3. FATORES MOTIVACIONAIS

Um dos maiores desafios de um administrador é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente em alcançar os objetivos propostos, estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização.

A Teoria da Administração se fundamenta em estudos psicológicos para criar as condições favoráveis à aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional. Muitos pensam que a motivação é um traço da personalidade humana, que algumas pessoas possuem e outras não. Há aqueles que acreditam que as pessoas com pouca motivação são preguiçosas. O conhecimento atual a respeito da motivação não demonstram bem isso:

Enquanto a motivação geral está relacionada com o esforço em direção a algum objetivo pessoal, a motivação organizacional está voltada aos exercícios de altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer (CHIAVENATO, 1999, p.592).

Conforme Maslow, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, de modo que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. As necessidades mais altas somente influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas.

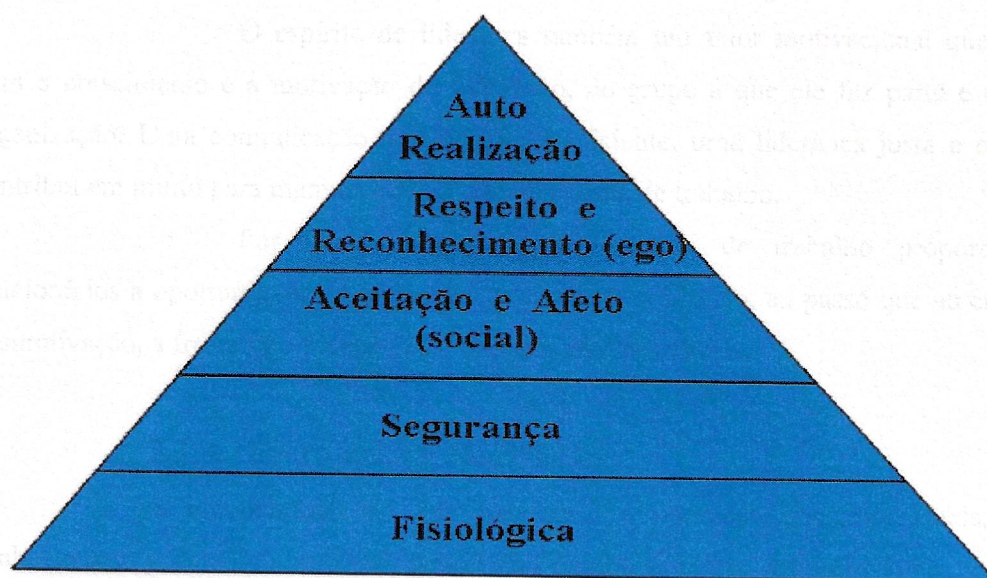


Figura 2 - Pirâmide das Necessidades Humanas

Figura 2 – Fonte: w.w.w.eps.ufsc.br

Diante disso, o administrador precisa utilizar três aspectos básicos para obter excelente desempenho das pessoas: o conhecimento da motivação humana, a capacitação das pessoas e as oportunidades e desafios para que elas possam realmente aplicar suas habilidades e conhecimentos no trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 613).

As teorias da motivação oferecem inesgotáveis conclusões a respeito da natureza humana. O importante é a sua aplicabilidade ao mundo real das pessoas, sobretudo, nessa pesquisa, à realidade organizacional. As recompensas monetárias, o enriquecimento de tarefas e a flexibilização do horário de trabalho, são fatores de motivação no ambiente de trabalho.

O dinheiro motiva o desempenho na medida em que ocorram duas condições: a crença da pessoa que o dinheiro satisfará as suas necessidades e a crença de que a obtenção do dinheiro exige algum desempenho ou esforço de sua parte.

O dinheiro é um reforço condicionador, porque está associado às necessidades de alimento, habitação, vestuário e recreação. Ele pode comprar todas essas coisas. Como reforço condicionador, o salário é um resultado de primeiro nível que permite a satisfação de outros resultados de segundo nível (CHIAVENATO, 1999, p. 617)

Contudo, se a organização não pretende motivar os seus funcionários com recompensas monetárias, poderá fazê-lo com recompensas não monetárias como reconhecimento, prestígio, *status* e promoções, não só de forma individual, mas também de forma coletiva, já que o trabalho em grupo é uma premissa das organizações.

O espírito de liderança também um fator motivacional que contribui com o crescimento e a motivação do indivíduo, do grupo a que ele faz parte e da própria organização. Uma comunicação transparente e eficiente, uma liderança justa e equilibrada contribui em muito para manutenção do bom ambiente de trabalho.

Por sua vez, um bom ambiente de trabalho proporciona aos funcionários a oportunidade de se manter motivado e produtivo, ao passo que ao contrário, a desmotivação, a frustração e a apatia no trabalho são inevitáveis.

3.1 A Liderança e a Motivação

A compreensão do que representa a liderança nos dias atuais, exige o conhecimento prévio dos caminhos pelas quais passou as teorias administrativas ao longo do tempo. O período em que compreende a Teoria Comportamental, denominou-se "Era

Industrial Neoclássica (1950-1990)", onde a ênfase nas pessoas teve seu início com a "Teoria das Relações Humanas".

De acordo com Lara (2000), essa abordagem surgiu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne, realizada na década de 1930 para pesquisar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do pessoal, no sentido de dar importância ao fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações.

As principais conclusões de Hawthorne foram: o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário não reage como indivíduo isolado; a tarefa da administração é formar líderes capazes de compreender, comunicar e persuadir; e a pessoa é motivada essencialmente pela necessidade do trabalho em equipe.

Com o impacto da "Teoria das Relações Humanas", os conceitos antigos, tais como: organização formal, disciplina, departamentalização; passam a ceder lugar para novos conceitos como organização informal, liderança, motivação, grupos sociais, recompensas etc.

A maior contribuição da Teoria das Relações Humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico (LARA, 2000, p. 26).

Como consequência dessa teoria, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente motivacional de trabalho mais favorável e amigável.

Portanto, os fatores básicos da Teoria das Relações Humanas são: organização tratada como grupo de pessoas; ênfase nas pessoas e grupos sociais; sistemas psicológicos motivacionais; liberdade e autonomia do empregado e confiança nas pessoas.

No decorrer da "Era Industrial Neoclássica" surge a Teoria Comportamental, a moderna sucessora da Teoria das Relações Humanas. A Teoria Comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança e comunicação, que alteravam completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável.

São muitas as teorias da motivação. A teoria tradicional da motivação, surgida de um movimento científico da administração na virada do século, baseia-se na suposição de que o dinheiro é o principal motivador. Se a recompensa financeira for grande, os trabalhadores produzirão mais. Desse modo, as recompensas financeiras devem estar relacionadas diretamente ao desempenho (LARA, 2000, p.28).

Segundo Chiavenato (1999): "a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade

de satisfazer objetivos individuais". A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

Uma necessidade significa uma carência interna da pessoa e que cria um estado de tensão no organismo. Daí o ciclo motivacional. As teorias de conteúdo da motivação procuram dar uma visão geral das necessidades. Dentre elas, a teoria da hierarquia das necessidades aponta para necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. O mesmo autor, cita ainda que:

A liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional. (Chiavenato, 1999, p. 553-627)

Existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança. São elas:

- Teoria de traços de personalidade: sintetizam as características de personalidade possuídas pelo líder, tais como: inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade etc.
- Teoria sobre estilos de liderança: são as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder: autocracia, liberalismo e democracia;
- Teoria situacionais de liderança: é o modo de como adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Quem é responsável pela motivação das pessoas dentro de um ambiente organizacional? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Chiavenato (1999), sugere a segunda colocação.

Argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. O gerente deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Lendo em Stephen (2003), fica evidente a função do gerente de motivar o empregado. Isto fica evidenciado na colocação em que os empregados têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma.

Devem ser estabelecidas metas e dados os respectivos *feedback* sobre seu progresso. Os empregados devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho.

É importante também vincular recompensas a desempenho, pois se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados serão: baixo desempenho, diminuição na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo (LARA, 2000, p.31).

O terreno da motivação é ainda muito nebuloso. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre a motivação não existe ainda conclusões cientificamente corretas sobre o assunto. As empresas querem funcionários motivados, mas não sabem como motivá-los.

De um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. E também não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. As diferenças entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano (LARA, 2000, p. 34)

Muitos gerentes acreditam que empregados desmotivados podem se tornar lideranças motivadas e motivadoras na organização. A “motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação.” (Robbins, 1998:109-121). Para formar o conceito de motivação, devemos ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes.

Assim, motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação (LARA, 2000, p. 36)

Entendemos, portanto, que não há liderança sem motivação, já que, por sua vez, a motivação gera a liderança no ambiente organizacional. Os funcionários que se destacam numa empresa, que conseguem promoções e projetar suas carreiras, são indiscutivelmente, funcionários motivados, que realizam bem suas tarefas não somente pelas recompensas externas, mas pelas recompensas e satisfações internas resultantes do seu trabalho.

3.2 Tipos de Liderança

Basicamente, a Teoria Geral da Administração reconhece como dois tipos de líderes: o Líder formal e o líder informal. Um líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção organizacional são feitas para garantir que as pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder.

Um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas exercerá uma função de liderança. Esse indivíduo, sem autoridade formal, designação de poder, posição ou até mesmo responsabilidade, pode pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior influenciar outros a exercer a função de liderança (LARA, 2000, p.37)

Neste aglomerado de teorias relacionadas à liderança surgem algumas conclusões de ordem prática para o administrador dirigir as pessoas. House e Dessler (apud Montana, 2003), propõem quatro tipos específicos de liderança:

- **Líder apoiador:** é aquele que se preocupa com os assuntos, bem-estar e necessidades dos subordinados; líder diretivo: é aquele que conta aos subordinados exatamente o que pretende fazer;
- **Líder participativo:** é aquele que consulta os subordinados a respeito das decisões, encorajando-os a participar delas e utiliza as idéias dos liderados;
- **Líder orientado para metas ou resultados:** é aquele que formula objetivos claros e desafiadores para os subordinados e os motiva a alcançá-los.

3.3 Tipos de Poder

Poder é o que distingue a posição de liderança numa organização. Os tipos de poder organizacional são: poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de especialização, poder de referência e poder de informação.

O poder legítimo é o poder inerente à estrutura organizacional em si. Esse poder é atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso o indivíduo deixe o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o indivíduo (LARA, 2000, p. 40)

Esse poder é legítimo na organização, e o indivíduo é investido de poder. A posse do poder está geralmente associada a um título oficial, como gerente, vice-presidente, diretor, supervisor e outros semelhantes. Pelo fato de os funcionários subordinados desejarem

as recompensas, eles são influenciados pela possibilidade de recebê-las como produto de seu desempenho. Os gerentes acenam com uma variedade de recompensas para motivar o desempenho no trabalho. Se o gerente não puder dar a recompensa ou se as recompensas disponíveis não forem desejadas, diminuirá muito o poder de recompensa do gerente.

O poder coercitivo está relacionado à habilidade do gerente em punir um funcionário. A punição se manifesta de várias maneiras, indo de uma simples advertência, até uma suspensão ou o desligamento efetivo. Um ponto importante a se lembrar: punir ou ameaçar de punição não promove o desempenho desejado do funcionário, apenas intimida as ações indesejadas (LARA, 2000, p.42)

Mesmo que a punição não promova o comportamento desejado, servindo apenas para intimidar ações indesejadas, ela é uma ferramenta gerencial poderosa. A habilidade de um gerente em punir os trabalhadores pode ser reprimida pelos contratos sindicais ou pela aplicação das leis trabalhistas antidiscriminatórias.

O poder de especialização está relacionado às habilidades de um gerente. Esse poder deriva dos talentos especiais, do conhecimento, das habilidades e da experiência anterior de um indivíduo. Esses talentos concedem poder ao indivíduo, pois a organização precisa deles e os valoriza.

Essa forma de poder permite que uma pessoa relativamente jovem ou nova na força de trabalho ganhe influência dentro da organização. O poder, que deriva de um conhecimento especial ou educação avançada, pode não estar relacionado com a idade ou o tempo de serviço.

O poder de referência, muitas vezes chamado de carisma pessoal, é o poder de um indivíduo de influenciar um ao outro, por sua força de caráter. Um gerente pode ser admirado por uma característica pessoal específica, e essa admiração cria a oportunidade para a influência interpessoal (DE BONIS, 1997, p. 314)

Um gerente que é bonito, talentoso ou simplesmente simpático é visto pelos subordinados como inspirador e motivador. Essa pessoa tem carisma, e isso lhe confere poderes como gerente.

Por exemplo, os publicitários há muito tempo reconhecem o poder de referência ao fazer uso de esportistas para endossar um produto. O carisma de um astro do esporte supostamente leva à aceitação do endosso, mesmo que o atleta tenha pouca credibilidade fora da arena esportiva. O poder de informação deriva da posse de informação importante em um momento crítico quando esta é necessária ao funcionamento da organização. A posse de informação pode não ter relação alguma com a posição

organizacional ou poder atribuído a um indivíduo. Alguém que esteja "por dentro" tem poderes reais.

Assim sendo, a secretária de um gerente pode na realidade estar em uma posição poderosa se tiver a confiança do gerente ou adquirir conhecimentos sobre a empresa. De modo contrário, se a informação de uma pessoa for "notícia ultrapassada", o poder organizacional diminui.

3.4 Tipos de Abordagem

A mais antiga explicação de liderança é a abordagem genética, a crença de que a habilidade de liderança é transmitida geneticamente. A frase "um líder é inato, não feito" resume essa abordagem. A força da abordagem genética é que ela prontamente explica as origens da liderança: se você é um líder é porque você herdou genes de liderança ou de sua mãe ou de seu pai ou de ambos.

Finalmente, a "Teoria da Liderança Genética" fracassou porque o mundo mudou:

Houve um declínio nas habilidades de liderança entre a realeza européia, mudança essa pequena comparada com o surgimento de uma liderança industrial nos séculos XVIII e XIX. Homens e mulheres que não pertenciam à realeza conseguiram poder e influência devido as suas habilidades pessoais e criatividade. A teoria genética não pôde explicar adequadamente por que esses indivíduos chegaram a posições de liderança (Chiavenato, 1999, p. 648)

A Teoria de Características da Liderança, seriamente investigada após a Segunda Guerra Mundial, continua a ser muito popular nos dias de hoje, e os livros de líderes bem-sucedidos continuam no topo da lista dos best-sellers.

A teoria de características da liderança, que também é uma teoria genética, não é amplamente aceita nos dias de hoje, mas continua a ser usada em alguns sistemas de avaliação de desempenho do funcionário.

A Abordagem Comportamental foi desenvolvida em vários estudos universitários numa tentativa de entender a liderança, no ambiente dos negócios, com base em pesquisas. Vários estudos usam expressões diferentes para descrever as dimensões da liderança, mas, geralmente, elas são conhecidas como orientação para tarefa e orientação para funcionário (DE BONIS, 1997, p. 367)

A orientação para tarefa consiste em ações tomadas pelo líder para realizar o trabalho, por exemplo: atribuir tarefas e organizar o trabalho, supervisionar e avaliar o desempenho do funcionário. A orientação para funcionário consiste em ações que

caracterizam a maneira como o líder se relaciona e se aproxima dos subordinados; um exemplo é a quantidade e o tipo de interesse que um líder mostra por seus funcionários.

A abordagem comportamental da liderança parte do movimento das relações humanas na teoria da administração, focaliza indivíduo e não a tarefa. Também enfatizava que a liderança pode ser aprendida e deveria ser flexível, e que não existe um estilo certo de liderança (DAFT, 2007, p.352)

São complexas as Abordagens Situacionais ou Contingentes, pois compreendem os estilos de liderança, as habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. Os fatores situacionais como: as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário influenciam na eficácia de um estilo de liderança.

Nas abordagens contingenciais foram estabelecidos que dois modelos específicos a incorporam. "O Modelo Contingencial de Fiedler considera quatro variáveis no desenvolvimento de recomendações de liderança: o colega de trabalho menos preferido, estrutura de tarefa, relações entre o líder e os membros e o poder do cargo do líder.

A Teoria do Caminho-Objetivo considera os fatores de motivação do funcionário (expectativa, instrumentalidade e valência) e as variáveis situacionais em seu modelo.

A grade gerencial é a abordagem mais usada. Sendo uma adaptação da abordagem comportamental, é uma matriz que se concentra em cinco principais estilos de liderança que diferem nas orientações para com as pessoas e para com a produção.

Todavia, direjamos nossos estudos para as teorias do processo de motivação, uma vez que é um campo muito rico em conceitos e até porque já exploramos a contento a questão da liderança como fator de motivação nos ambientes organizacionais.

4. TEORIAS DOS PROCESSOS DE MOTIVAÇÃO

Muitos são os fatores de motivação das pessoas. Muitos são os fatores de satisfação ou de insatisfação das pessoas, porém, nos concentraremos em abordar apenas os aspectos organizacionais da satisfação ou da insatisfação dos trabalhadores.

4.1 Necessidades Orgânicas

O tipo de motivação mais fácil de analisar, ao menos superficialmente, é aquele baseado em necessidades fisiológicas óbvias. Incluem a fome, sede e escapar da dor.

4.2 Outras Motivações Biológicas

No próximo nível, estão as motivações que têm uma base biológica óbvia, mas que não são requeridas para a sobrevivência imediata do organismo. Esse tipo inclui motivações poderosas para o sexo, cuidado com a prole e agressão: de novo, as bases fisiológicas dessas motivações são similares em humanos e em outros animais, mas as complexidades sociais são maiores em humanos (ou talvez nós apenas as entendamos melhor em nossa própria espécie).

No início do Século XX, acreditava-se que as motivações como desejo por sexo ou agressão tinham um componente homeostático – isto é, elas se acumulam com o tempo caso não sejam descarregadas. Essa idéia era crucial para Freud e Konrad Lorenz, e é uma característica da psicologia popular da motivação.

No entanto, as análises biológicas mais bem-informadas das décadas recentes desmentem essa noção, dizendo que tais motivações são situacionais, aparecendo quando elas são (ou parecem ser) necessárias, e desaparecendo sem maiores conseqüências quando a ocasião para elas passa.

4.3 Teoria dos Dois Fatores

Segundo Frederick Herzberg (apud Maximiano, 2000), dois fatores agem como força motivadora: Fatores humanos: condições de trabalho e conforto, políticas da organização, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo, relações com colegas. Afetam a "satisfação" da pessoa.

São Fatores motivacionais: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de

objetivos. Afetam a "motivação" da pessoa, caracterizando uma força que é intuitiva de dentro do ser.

Segundo Frederick Herzberg, dois fatores agem como força motivadora:

Fatores humanos: condições de trabalho e conforto, políticas da organização, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo, relações com colegas. Afetam a "satisfação" da pessoa. Fatores motivacionais: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos. Afetam a "motivação" da pessoa, caracterizando uma força que é intuitiva de dentro do ser (ROBBINS, 2006, p. 359)

4.4 Teoria Contingencial da Motivação

A "teoria contingencial da motivação" de Victor Vroom provê um modelo de quando as pessoas decidem exercer auto-controle para perseguir e determinar um modelo de como as pessoas decidiriam racionalmente a se motivar ou não por um curso particular de ação.

Segundo Chiavenato (1999), o modelo de motivação de Vroom apóia o modelo de expectativa da motivação.

O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo ((CHIAVENATO, 1999, p. 568)

4.5 Teoria da ERC

O estudo e a aplicação de teorias e técnica de motivação nas empresas são recentes no mercado de trabalho. Um movimento muito forte iniciado nos Estados Unidos se espalhou pelas empresas do mundo.

Muitos dos estudiosos defendem a aplicação de uma gama de ações, entre elas, a busca de maiores informações e conhecimentos sobre incentivos financeiros, aplicação da teoria das necessidades, determinação dos objetivos que os indivíduos realmente procuram, pessoas em níveis diferentes na organização, diferentes trabalhos e diferentes estágios da carreira (ROBBINS, 2006, p. 368).

Alguns cientistas pensaram na reestruturação do trabalho como solução de torná-lo mais motivador. Para lutar contra os burocratas, que dão uma abordagem mais mecânica do trabalho, esses cientistas têm sugerido técnicas tais como: expansão de cargos e responsabilidades, iniciando um programa de transferência e promoção planejada, criar horas flexíveis de trabalho.

Apesar de algumas dessas técnicas serem desenvolvidas para o setor industrial como uma reação contra a monotonia de uma linha de montagem, elas podem ser aplicadas para qualquer empregado burocrático, como os exemplos abaixo, defendidos por Chiavenato, como veremos mais adiante.

Como veremos, essa modificação do referencial de Maslow se verificou como uma caracterização mais acurada da relação entre as necessidades e a motivação, onde se afirma que existem três grupos de necessidades centrais, daí o rótulo ERC:

O grupo *existência* diz respeito ao provisionamento dos requisitos materiais básicos à nossa existência, incluindo as necessidades fisiológicas. O segundo inclui necessidades de *relacionamento*, ou seja, o desejo que temos de manter relações interpessoais. Por fim, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, distingue as necessidades de *crescimento* (DAFT, 2007, p. 345)

Segundo Herzberg (2003), os fatores que resultam em satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que resultam em insatisfação. Desta forma, os gerentes que procuram eliminar fatores de insatisfação no trabalho podem produzir paz, mas não motivação:

Conseqüentemente, características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, supervisão, condições de trabalho e salário foram caracterizadas por Herzberg como fatores de higiene. Quando são adequados, os indivíduos não ficaram insatisfeitos (DAFT, 2007, p. 350).

Podemos ainda baseados em Daft (2007, apresentar uma explicação mais precisa e abrangente do que gera satisfação ao funcionário, fundamentada numa vasta e extensa literatura sobre satisfação no cargo, que, de acordo com o mesmo autor.

No entanto, não se pode assegurar que as práticas das recomendações efetuadas por qualquer empresa resultarão automaticamente, em aumento da motivação ou melhoria no desempenho do seu quadro de funcionários, no pleno exercício de suas atividades.

4.6 Teoria da Fixação das Metas

Por outro lado, a Teoria da Fixação das Metas prevê que metas específicas melhoram o desempenho. Metas complexas, quando aceitas, resultam em melhor desempenho que as metas fáceis e o retorno sobre as metas resultam em melhor desempenho do que a falta dele.

4.7 Teoria das Necessidades Manifestas

Há 60 anos, Henry Murray desenvolveu a Teoria das Necessidades Manifestas, um modelo que propõe que as necessidades possuem dois componentes (direção e intensidade) e que o comportamento seria motivado simultaneamente por múltiplas necessidades, das quais identificou mais de 20 que seriam adquiridas e ativadas por sinais ambientais.

Dessa forma, um funcionário com grandes necessidades de realização apenas buscaria atender essa necessidade quando as condições ambientais fossem apropriadas. Somente então a necessidade viria à tona ou se tornaria manifesta (DAFT, 2007, p. 345).

4.8 Teoria das Necessidades Aprendidas

Já a Teoria das Necessidades Aprendidas, defende a necessidade de realização do indivíduo, o impulso em destacar-se, realizar em relação a um conjunto de padrões, ou seja, esforçar-se para ser bem-sucedido.

4.9 Teoria Contingencial da Motivação

A teoria de Victor Vroom, denominada “teoria contingencial da motivação” provê um modelo de quando as pessoas decidem exercer auto-controle para perseguir e determinar um modelo de como as pessoas decidiriam racionalmente a se motivar ou não por um curso particular de ação.

Segundo De Bonis (1997, p. 91), é possível traçar um importante paralelo entre as principais teorias (Maslow, Herzberg e McClelland), através de uma comparação cumulativa, conforme a figura abaixo:

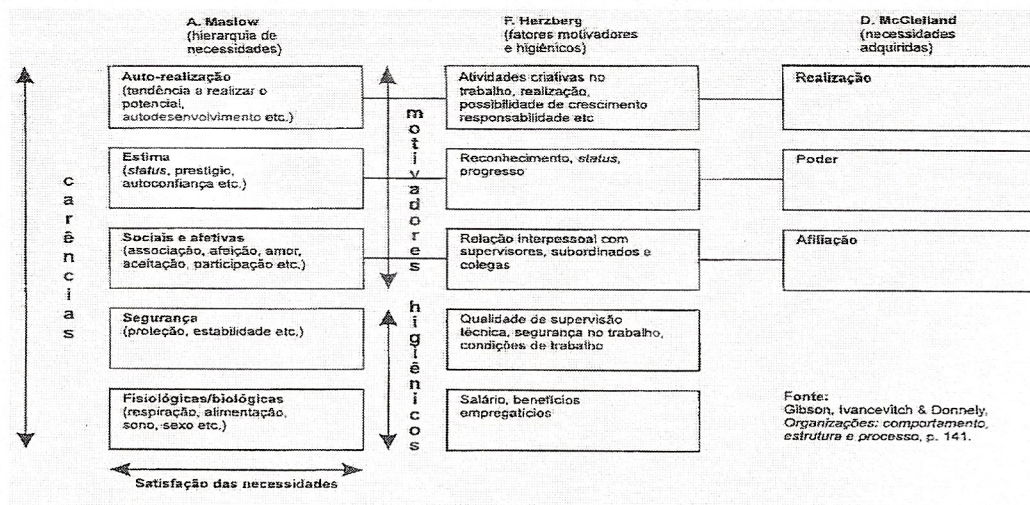


Figura 3 - Comparação entre as Teorias de F. Herzberg, A. Maslow e D. McClelland

Segundo Chiavenato (2003), o modelo de motivação de Vroom apóia o modelo de expectativa da motivação.

O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo: objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo (DAFT, 2007, p. 357).

Com a figura acima e o conceito de Daft (2007), encerramos o nosso painel sobre as principais teorias motivacionais, abordando no próximo capítulo, a importância e os principais perfis do comportamento organizacional desejado pelas empresas, de acordo com a moderna administração.

5. O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional poderia ser considerado através das ciências sociais modernas. Porém, uma busca mais aprofundada nos revelaria que os egípcios buscaram organizar o trabalho de cooperação e esforços de muitos trabalhadores escravos, há praticamente 1.000 anos antes de Cristo.

Entre 1780 e 1960, aconteceu a primeira fase da revolução industrial e por volta de 1902, nos Estados Unidos e na Europa se desenvolveram novas técnicas administrativas e, entre elas, algumas voltadas ao comportamento organizacional.

As teorias que primeiro estudaram a motivação tinham objetivos comuns: encontrar um único modelo para todos os tipos de empregados e para qualquer tipo de organização. Apesar desse ponto comum, cada modelo tinha o seu posicionamento em relação aos seres humanos.

Dez entre dez especialistas garantem: "o profissional do futuro deve, sobretudo, saber trabalhar em equipe". Ter bom relacionamento com os colegas, saber ouvir, opinar e discutir idéias, são características de quem possui esse talento.

Quem nunca pensou que preferia trabalhar sozinho porque centralizando o trabalho em si "a coisa andaria melhor"? Quem está no mercado de trabalho, já há algum tempo, sabe que ainda que surjam conflitos, duas cabeças pensam melhor do que uma.

Há uma explicação para esse receio em relação ao trabalho em equipe. Desde os tempos da escola, quando o professor mandava a turma se dividir em grupos para executar uma tarefa, os alunos aprendiam como é difícil lidar com idéias distintas e, muitas vezes, com a falta de comprometimento dos colegas.

Da escola para frente, uma sucessão de experiências ruins relacionadas ao tema trabalho em equipe é que podem causar restrições ao coletivo. Mesmo os seminários durante a faculdade e até o trabalho de conclusão de curso da graduação.

O individualismo, por sua vez, está com os dias contados no atual mercado de trabalho. Tanto é que consultores de carreira são taxativos: se você quiser sobreviver no meio corporativo terá de aprender a lidar e trabalhar com os outros.

A primeira coisa que você precisa saber para se dar bem numa empresa que prioriza o coletivo é fazer uma distinção clara do que é trabalho em grupo e trabalho em equipe. "Equipe quer dizer comprometimento. Trata-se de um grupo de pessoas com um objetivo comum que batalham por sua conquista e respeitam as características e competências individuais de cada um. Um não se sobrepõe ao outro (ROBBINS, 2003, p. 313).

Para a psicologia, os grandes realizadores dotados de sabedoria sabem que a força do time vem do indivíduo. Por que, então, nas empresas, os projetos que demandam troca de idéias de uma equipe tendem a ser um fracasso? O principal erro do universo corporativo é anular a força do indivíduo quando ele faz parte de um projeto.

Os colaboradores são águias de um projeto. "Eles precisam ser tratados como peças determinantes, verdadeiros atores, e não meros coadjuvantes num processo maior que exige envolvimento, cooperação e determinação para atingir resultados", explica. Segundo ela, para atingir metas, cabe ao gestor de uma equipe identificar o potencial de cada indivíduo e estimulá-lo (ROBBINS, 2003, p.318).

Além da ação do gestor, também cabe aos membros da equipe identificar se alguns pontos determinantes para o sucesso do trabalho coletivo estão presentes no dia-a-dia. Outra questão importante, no estilo de comportamento organizacional é a compatibilização de personalidades com cargos, o que garante motivação e satisfação mínimas necessárias para o bom desempenho das funções.

Esse modelo baseia-se na noção de adequação entre os traços de personalidade e propõem que a satisfação com um emprego e a tendência a deixá-lo depende do grau em que os indivíduos conseguem ajustar as suas personalidades a um ambiente profissional compatível (ROBBINS, 2003, p.317).

Outra questão importante diz respeito às expectativas das pessoas como agente motivacional. Para Robbins (2006), "as expectativas exercem influencia poderosa no comportamento organizacional das pessoas". Os sentimentos, por sua vez, também não podem ser menosprezados pelos administradores quando o assunto é motivação e comportamento organizacional.

Por fim, as diferenças culturais dos indivíduos, suas crenças, princípios e valores morais também podem afetar a motivação e comportamento organizacional do empregado. Uma das formas de se combater a isso, é fortalecendo e enraizando a cultura da própria empresa na cultura pessoal de seus funcionários.

Em um mundo onde a diversidade da mão-de-obra se tornou a norma, os gerentes eficazes estão ampliando o seu conhecimento sobre as diferentes culturas, usando essas informações para administrar melhor suas unidades de trabalho (ROBBINS, 2003, p. 335).

Outros fatores que influenciam o comportamento organizacional também poderiam ser elencados, mas nos estenderíamos ainda mais, motivo pela qual optamos por delinear as principais condutas a serem tomadas pelos gestores no sentido de lidarem com os funcionários problemáticos, ou seja, que apresentam constante desmotivação no trabalho.

6. COMO MOTIVAR OS PROBLEMÁTICOS?

Os teóricos e estudiosos desenvolveram várias técnicas de motivação para o ambiente de trabalho, procurando agregar valor aos produtos, com um melhor desempenho dos empregados e colaboradores das empresas. Apresentaremos aqui, as principais teorias adotadas pelo mercado.

Entre várias outras, vamos elencar as principais e mais adotadas pelas empresas do mercado global, servindo apenas de referência e não como receita infalível, tendo em vista que cada organização tem a sua realidade e cada funcionário tem a sua individualidade.

6.1 Expansões do Cargo

Esta técnica que tem recebido a maior atenção da ciência do comportamento. A tarefa pode ser expandida tanto horizontal como verticalmente. Um programa bem-sucedido de expansão da tarefa deverá idealmente aumentar a satisfação do empregado. Porém, como uma organização não existe senão para criar satisfação ao empregado como um fim, deverá também haver benefícios diretos à organização. Há evidências de que a expansão das tarefas produz baixa rotatividade e reduz a ausência no trabalho.

A expansão vertical do cargo corresponde a adicionar tarefas do nível superior dentro da escala hierárquica, ou seja, permitir que o empregado execute algumas tarefas de seu supervisor também chamadas de enriquecimento de cargo (ROBBINS, 2006, p. 352)

A expansão horizontal do cargo significa adicionar tarefas que são executadas dentro do mesmo nível hierárquico. Obviamente, o uso dessa técnica deve ser balanceado. Uma grande diversidade de tarefas requer grandes habilidades.

6.2 Rotações de Cargos

Essa técnica é adequada para o problema de insatisfação do trabalhador cansado por excesso de estrutura do trabalho. A rotação de tarefas pode ser usada de forma planejada como um programa de treinamento. O empregado gasta alguns meses em uma atividade e depois é transferido.

Grandes organizações, em seus programas de desenvolver gerentes, utilizam a técnica de rotação de cargos, mudando os indivíduos entre posições de linha e staff. A vantagem da rotação de cargo esta clara. Amplia a mente dos empregados e dá a eles uma grande experiência, principalmente quando se ocupam de altos escalões (DAFT, 2007, p. 382)

6.3 Horários Flexíveis

É um sistema em que o empregado é contratado para trabalhar um dado numero de horas por semana, porém é livre para variar a hora de trabalho, dentro de um dado limite. O empregado é obrigado a trabalhar dentro de um tempo fixo e tem um livre período para variar conforme desejar. O período variável pode permitir horas extras a serem acumuladas e o empregado pode obter um dia livre no fim do mês.

Sob o regime de horário flexível o empregado assume a responsabilidade de completar a tarefa e aumenta o sentimento pessoal de alto valor. Este sistema é condizente com o ponto de vista de que o indivíduo é pago para produzir, e não para estar em seu posto de trabalho por um dado período de tempo. O conceito parece contribuir para a redução de ausência no trabalho, para reduzir fadiga e para aumentar a lealdade organizacional (SANTOS, 2007)

O que podemos concluir é que há muito mais a ser motivado do que a aplicação de técnicas mencionadas ou outras tais como: telefone privado, espaço no estacionamento, plano de benefício bastante rico, caixa de sugestões, carro privado etc.

A motivação é uma filosofia que deve ser emanada de cima e espalhada para toda a organização. Essa filosofia é descoberta sobre as necessidades e desejos de cada empregado e é a engrenagem criadora do ambiente de trabalho que o permite dedicar-se, como indivíduo, a tarefa de melhorar seu desempenho.

7. ESTUDO DE CASO

7.1 A História da Empresa Cruz

Nome da empresa: Empresa Cruz de Transportes LTDA.

Localizada na cidade de Araraquara- SP, foi fundada em 1938 pelo Sr. Leonardo Cruz. A primeira garagem era localizada na Rua: Gonçalves Dias onde suas atividades foram iniciadas com a aquisição de duas jardineiras Chevrolet Tigre.

Em agosto de 1954, já sob a denominação Irmãos Cruz, a Empresa tinha sua sede social e garagem na Av: Espanha, 722 e sob a direção dos filhos do senhor Leonardo, deu seqüência à marcha de progresso e crescimento que a tem acompanhado ao longo de sua história. Em outubro de 1963 em suas novas instalações à Rua: Imaculada Conceição, no bairro do Carmo, já operando algumas linhas e vários horários.

O crescimento continuou a exigir espaços mais amplos, instalações mais apropriadas, então os proprietários resolveram arrematar em leilão uma área de terra com medidas suficientes para atender as necessidades da Empresa. Nesta área foi construída sua atual instalação cuja inauguração ocorreu no dia 31 de agosto de 1975, no endereço Rua: Domingos Zanin, 264.

Em janeiro de 1983, a família Cruz decide vender a empresa ao Sr. Constantino de Oliveira, experiente empresário no ramo de transporte rodoviário.

A Empresa Cruz, atualmente, serve à trinta e sete cidades do Estado de São Paulo, com dezenove linhas jurisdicionadas ao Departamento de Rodagem do estado de São Paulo, oferecendo segurança e pontualidade.

A Empresa hoje conta com aproximadamente 190 colaboradores entre motoristas, cobradores, entre outros.

A Empresa conta com uma frota hoje de 10 ônibus da linha circular, e uma extensa frota de ônibus de viagem, contando com veículos de design arrojados, modernos e envolventes, além do comprovado conforto. Por isso, a Empresa tem a satisfação de poder justificar seu slogan "Voltada para o futuro, pensando em você".

7.2 A Dificuldade de Motivar

No estudo feito sobre como motivar funcionários da Empresa Cruz,

foi possível observar várias dificuldades associada a motivação, principalmente se tratando dos motoristas já que essa função é desgastante.

Analisando os fatores observados dentro da empresa concluiu que a motivação parte de cada um, são pessoas diferentes e com maneiras bem diferentes de se pensar e agir, cada indivíduo se sente motivado ou desmotivado de alguma maneira.

Na realidade os objetivos são incomuns e cada pessoa reage de uma mesma situação só que diferente maneira, para uns apenas o fato de ter um bom salário já motiva, para outros só o fato de estar em uma empresa de nome reconhecido e respeitado já lhe satisfaz, entretanto para outros o fato de trabalhar nos finais de semana e feriados desgasta.

Após verificar vários fatores que ocorre dentro da empresa foi possível ver que as pessoas têm que ser motivadas dentro e fora das empresas todos os dias, ela deve sentir um incentivo mesmo que seja pessoal, para que ela consiga pelo menos passar motivação a um companheiro (colega de trabalho).

Todos temos necessidades de sentir-se bem exercendo e realizando o que gostamos.

7.3 A Função do Líder na Motivação

O bom líder, é aberto a diálogos, por isso, a empresa desenvolve uma boa comunicação entre os colaboradores, alcançando assim, soluções para a maioria dos problemas.

Para se liderar é importante haver coerência com as diferentes opiniões, para que assim ocorra a solução mais apropriada.

Dentro da empresa, foi observado que o líder é paciente, comprometido, e tem acima de tudo respeito para lidar com vários tipos de pessoas e situações divergentes.

Através do estudo realizado dentro da empresa nota-se apesar das diferenças entre as maneiras de pensar e agir das pessoas, o líder consegue mostrar e apresentar soluções a todos, mesmo que seja soluções individuais.

Assim, concluir-se que o e líder passa a todos os colaboradores confiança e respeito, visando estimular o crescimento profissional de cada um. A empresa preza pelo comprometimento e responsabilidade para manter todos os seus colaboradores em permanente crescimento, deixando claro que este crescimento depende da união dos envolvidos.

7.4 O Papel da Empresa na Motivação

A empresa procura desenvolver técnicas de motivação. Promove a melhoria da qualidade de vida dentro da organização através do endomarketing, valorizam a importância de incentivar cada pessoa, para que assim cada uma se realize dentro de suas próprias características de personalidade, sempre visando fazer da organização o meio mais adequado para que esta motivação aconteça.

Observei dentro da empresa que ela consegue manter uma boa imagem perante seus colaboradores e diante da sociedade. Através do estudo ficou claro que a empresa passa total estabilidade aos colaboradores, visam sempre a melhoria, através da tecnologia e da inovação, procura se destacar apresentando um diferencial perante seus concorrentes, conseguindo tornar-se uma empresa atrativa, transformando-se em uma excelente organização para se trabalhar.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a consulta bibliográfica e a análise de dados constantes nesse trabalho, chegamos a algumas conclusões importantes sobre a motivação no ambiente de trabalho, suas implicações e consequências para empregados e empregadores:

As empresas modernas, de grande ou médio porte, ultimamente têm investido muito na motivação de seus funcionários, como forma de obter a melhoria da produtividade, da qualidade e da lucratividade dos produtos ou serviços.

A motivação de uma pessoa, especificamente no ambiente organizacional, está diretamente ligada a fatores internos e externos, daí a sua instabilidade, já que nem sempre os fatores de ordem material conseguem promover a satisfação dos trabalhadores.

São várias as teorias formuladas a respeito, tamanha a complexidade do assunto. A própria Teoria da Administração se vale de teorias da psicologia para realizar seus estudos e conceitualizações científicas. Chiavenato (2006) propõe a integração dessas diversas Teorias.

A motivação intrínseca é mais difícil de ser trabalhada pelas empresas, pois compreende desejos e necessidades pessoais dos profissionais, ou seja, tem total relação com os sentimentos, o comportamento, a cultura e a história de cada pessoa.

Já a motivação extrínseca, age mais no campo material, com o oferecimento de recompensas e estímulos aos funcionários, como salários, gratificações, promoções, entre outros. Porém, esse tipo de motivação tem menor duração nos efeitos.

Os gestores e gerentes devem estar bem preparados para enfrentarem os processos de motivação e desmotivação dos funcionários, já que a motivação não é estática. A motivação é dinâmica e as suas trajetórias podem ser muito irregulares. Corrigir as distorções é tarefa desses profissionais.

Um dos segredos para se manter motivado no trabalho é a total identificação com a atividade que se exerce. Quando não acontecesse essa identificação as empresas atuam remanejando funcionários e promovendo ajustes internos, buscando uma maior satisfação organizacional de seu colaborador.

Boa comunicação, o espírito de liderança e o trabalho em equipe promovem e ajudam a manter a motivação das pessoas no ambiente de trabalho, com a melhoria no relacionamento interpessoal e na sintonia com os objetivos de cada empresa.

As expectativas das pessoas em relação ao trabalho, às outras pessoas e a outros fatores, também influenciam muito a motivação no ambiente de trabalho. A superação das expectativas mantém os funcionários altamente motivados. Já quando as expectativas ficam abaixo do esperado, a desmotivação e a queda da produtividade é dada como certa.

Os sentimentos humanos também podem desencadear profundos processos de desmotivação, assim como o seu contrário. As empresas devem zelar pela integridade dos seus profissionais, oferecendo melhores condições de trabalhos, ferramentas e equipamentos adequados e salários justos.

Por fim, esperamos ter contribuído para uma melhor compreensão sobre esse tema que tanto desperta interesse nas organizações modernas, exigindo um verdadeiro esforço dos setores de recursos humanos, para o melhor aproveitamento de seus colaboradores e conseqüente aumento na produtividade e lucratividade das empresas.

9.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Makron, 1999.

MONTANA, Patrick J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2003.

DE BONIS, Daniel F. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LARA, Leandro Lugli; LUCCA Rodrigo Fortini de; PIVA, Silvio Ricardo Piva. **Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional**. Campos Salles: 2000.

SANTOS, Jefferson. **Motivação na Prática: Voltada ao Ambiente Corporativo**. Disponível em [HTTP://:www.webartigos.com](http://www.webartigos.com). Acessado em 27/09/2008.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A bibliografia sobre esse assunto é muito extensa, porém, iniciamos nossos estudos com apenas esses teóricos, acrescentando outras teorias e autores importantes ao final:

Chiavenato, Idalberto: Administração nos Novos Tempos. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

Montana, Patrick J. ; Charnov B. H.: Administração: Princípios e Tendências.-São Paulo: Saraiva, 2003

Stephen, P. Robbins: Administração Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva 2003