

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELLE BATISTA DE BESSA GUAL

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO NA CRV INDUSTRIAL

RUBIATABA – GO

2007

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELLE BATISTA DE BESSA GUAL

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO NA CRV INDUSTRIAL

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração – Linha de Formação: Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Enoc Barros da Silva.

RUBIATABA – GO

2007

DANIELLE BATISTA DE BESSA

**MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO NA CRV INDUSTRIAL**

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

RESULTADO _____

Orientador: ENOC BARROS DA SILVA

Titulação:

2º Examinador _____

Titulação:

3º Examinador _____

Titulação:

Rubiataba, ____ de _____ de 2007.

DEDICATÓRIA

Dedico este importante trabalho, com o qual irei concluir o curso de Administração, para meus pais: Geracino Alexandrino de Bessa e Maria Aparecida Batista de Bessa. O qual sem a ajuda deles não seria possível tal realização, e dedico em especial ao meu marido: Humberto Martins Gual, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando sempre.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me proporcionado a vida e com ela poder demonstrar capacidade de fazer coisas, com a qual me orgulho, agradeço aos meus pais que estiveram comigo nesta longa caminhada, ao meu marido e a todos os meus amigos que me fizeram rir nos momentos de dificuldade. Agradeço a todos os professores, por sua paciência e compreensão. Agradeço com muito respeito e admiração ao meu orientador Prof. Enoc Barros da Silva, pela sua dedicação e persistência.

RESUMO

Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, sendo que cada pessoa possui necessidades e personalidades distintas. Há assim uma grande diversidade de objetivos e anseios dentro das organizações, e para que todos ganhem é necessária uma adequada administração dos fatores motivacionais. O trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas como referencial de auto-estima. Muitos precisam aceitar qualquer tipo de emprego para sobreviver e já não está sendo possível questionar se ele atende ou não às expectativas motivacionais de cada um. O estudo trata da motivação dos funcionários da indústria CRV de Carmo do Rio Verde – GO, com o objetivo de analisar e propor fatores que podem motivar os funcionários da CRV. A abordagem metodológica foi pesquisa exploratória qualitativa. A amostra foi constituída por sessenta (60) funcionários. Observa-se que os funcionários andam desmotivados, por falta da correta aplicação do fator motivacional. Motivar significa suprir as necessidades das pessoas, psicologicamente e fisiologicamente, reconhecimento, elogios e, demonstrar confiança. Porque as pessoas agem por interesse, é o interesse que impulsiona as pessoas a fazerem aquilo que as satisfaçam. O tema motivação se for adequadamente aplicado é um grande trunfo para o sucesso.

Palavras-chaves: Motivação, Necessidade, Sucesso.

SUMÁRIO

1 Introdução.....	08
1.1 Problemática.....	10
2 Objetivos.....	11
2.1 Objetivo geral.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3 Justificativa.....	12
4 Referencial teórico.....	13
4.1 Motivação e comportamento humano.....	13
4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	14
4.6 Teoria X: a concepção tradicional de direção e controle.....	20
4.7 Teoria Y: a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais.....	20
4.8 Dinheiro não é um motivador principal.....	22
4.9 Objetivos da motivação.....	22
4.15 Como motivar pessoas em termos práticos.....	26
4.18 A dinâmica do comportamento: motivação.....	30
4.19 A teoria motivacional a serviço da prática no trabalho.....	31
4.19.2 Comportamento motivado, comportamento não motivado.....	32
4.20 Motivação e desempenho.....	36
4.22 As necessidades humanas.....	36
4.24 Motivos externos à empresa.....	37
4.25 A dinâmica da motivação: o indivíduo e a sociedade.....	38
4.26 Relação com os motivos internos.....	38
4.31 A importância da motivação nas empresas.....	41
4.32 O que motiva as pessoas.....	42

4.33 Como criar condições para a motivação.....	42
5 Metodologia.....	43
5.1 Coleta de dados.....	44
6 Resultados e discussões.....	45
7 Conclusão.....	51
8 Sugestões.....	52
9 Bibliografia.....	53
Apêndice	55

1 INTRODUÇÃO

Sabemos muito bem o que é motivação. Sem dúvida, este é um tema conhecido por todos, mas o que desconhecemos é a sua elevada importância no ambiente organizacional.

Segundo Castro e Maria (1998), “estamos em constante mudança, precisamos sempre trocar informações com o meio interno e externo, e a forma como nos motivamos diferencia nossas ações das outras pessoas”.

Vale a pena lembrar que, mesmo com todos os avanços, é possível perceber uma grande ansiedade, tensão, stress e também uma certa insatisfação em um grande número de pessoas, o que na realidade afeta a produtividade das empresas.

O tema motivação abrange sentimentos de segurança, realização, reconhecimento profissional, entre outros, que se manifestam nas oportunidades oferecidas pela empresa. No entanto, as pessoas que estão desmotivadas não realizam um bom trabalho, pois o trabalho naquele momento não está sendo o projeto mais importante.

Com o passar do tempo, numa sociedade tão competitiva, desperta rapidamente o interesse das organizações que buscam aumentar sua produtividade e qualidade, e o melhor a ser feito é procurar formas de motivação para aplicar no ambiente organizacional.

A empresa pode oferecer situações que, por serem tão humanas, desajustam e neurotizam aqueles que nela trabalham. Contrariamente, ela pode também representar vigoroso instrumento que propicia o ajustamento e a satisfação dos que nela trabalham. Isso se dá por meio das suas condições organizacionais, que podem ir desde a adequação do instrumental de trabalho até as normas da grande política empresarial. Um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador ou algum de seus impulsos e desejos. Quando os incentivos satisfazem necessidades psicológicas do operário, tais como segurança emocional, estima por parte dos supervisores, um status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento de sua perícia profissional, os incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcionar prazer ao trabalhador e impulsioná-lo à melhoria de seu desempenho.

A chave da solução do problema motivacional na empresa está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades básicas de ordem física.

A empresa é, portanto, levada por bem ou por mal, dentro de um processo de complexidade crescente, onde é permanente a solicitação de sua adaptação ao atendimento das expectativas daqueles que nela trabalham. Quanto mais se demorar para perceber essa verdade, mais as forças de pressão aumentarão e ela se debilitará em sua missão de controle. Os males crescerão e poderão chegar a um ponto em que seus dirigentes não saberão como cortá-los, até que constatarão que o bem-estar individual e coletivo desapareceu e que o grande objetivo empresarial cedeu seu lugar a um feixe de interesses pessoais desconexos e improdutivos.

1.1 PROBLEMÁTICA

A falta de motivação existente nas organizações, se deve ao fato de que os administradores não estão suprindo as necessidades de bem estar dos funcionários e não estão dando-lhes motivos e razões para desenvolver seu trabalho com bom desempenho, porque para isso requer muito mais do que simplesmente habilidades. Requer, também, motivação para trabalhar; pois o bom desempenho depende de quão motivado está o empregado e a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho.

E a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho.

As empresas querem empregados motivados. Mas não sabem como motivá-los, devido à sua grande complexidade; pois não existe uma forma única de se motivar, existem várias em um mesmo sentido, no sentido de produtividade e um bom desempenho, porque quando os funcionários estão motivados, eles se interagem como empresa, elevando-a a um nível máximo de produção e lucratividade.

A falta de motivação em decorrência de mudanças na empresa, se deve ao fato dos administradores das empresas não apresentarem o porquê do projeto, o que significará a mudança para cada indivíduo.

Para se ter funcionários motivados em uma empresa, esta deve saber a sua real importância.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- ✓ Observar o comportamento humano e avaliar as formas de motivação usadas pela empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Verificar se os funcionários têm participação ativa nas reuniões realizadas;
- ✓ Analisar se o ambiente de trabalho é motivador;
- ✓ Identificar os fatores desmotivacionais;
- ✓ Sugerir formas de aplicar a motivação no ambiente organizacional.

3 JUSTIFICATIVA

O tema aqui envolvido procurou estudar como os funcionários trabalham e aprofundar os conhecimentos sobre a relação entre a questão motivacional e a permanência dos funcionários nas organizações.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Motivar significa ter motivos, pois ninguém se sente motivado, sem ter motivos para isso.

A proposta deste trabalho é analisar o grau de motivação entre os funcionários da CRV Industrial, se realmente estão sendo motivados. Pretende-se através do tema mostrar a importância e a necessidade de investir no fator motivacional da organização, pois sem motivação a empresa não consegue ter o sucesso esperado.

Esta pesquisa é de grande importância para a empresa, pois a ajudará a descobrir se seus funcionários estão motivados ou não, e mostrará à organização onde há falhas em relação à motivação.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO HUMANO

Motivação, segundo Chiavenato (1999, p. 58), “é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

Quem atua na área de recursos humanos sabe como é difícil definir exatamente o conceito da motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano.

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

Neste sentido, para Chiavenato (1999, p. 89), existem três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano:

1. O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento existe sempre um “impulso”, um “desejo” uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os “motivos do comportamento”.

4.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria de motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).

Em um estudo sobre engenheiros e contadores, Herzberg e outros verificaram a evidência de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo. Um conjunto de fatores, o que denominou fatores motivacionais ou “satisfacientes”, provoca satisfação com o cargo e com as aparentes melhorias no desempenho. Os fatores motivacionais geralmente fazem parte integral do desempenho do cargo, e estão relacionados com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow. Os fatores satisfacientes ou motivacionais são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. Suas relações positivas com melhoria no desempenho, rotação no trabalho, atitudes quanto à administração e à “saúde mental” receberam muita ênfase no trabalho de Herzberg.

Os meios públicos de proporcionar ou incentivar os fatores satisfacientes incluem:

- ✓ Delegação de responsabilidade;
- ✓ Liberdade de exercer discricção;
- ✓ Promoção e oportunidades;
- ✓ Uso pleno das habilidades pessoais;
- ✓ Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- ✓ Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- ✓ Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

O outro conjunto de fatores, a que denominou fatores higiênicos ou insatisfacientes, tende a atuar em uma direção negativa.

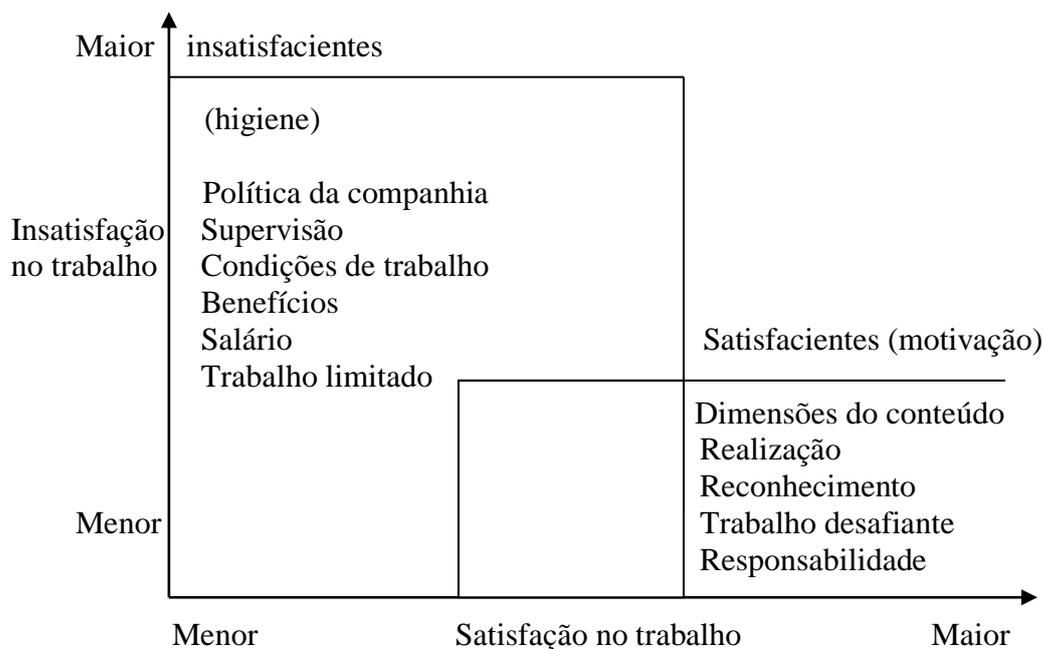
Se os fatores higiênicos se situam em um nível abaixo do adequado em termos de expectativas dos empregados, poderão causar insatisfação. Melhorando esses fatores ou as condições, pode-se remover a insatisfação, com efeitos e benefícios. Todavia, elevando as condições acima desse nível adequado, não se obtém nenhuma satisfação e nenhum desempenho elevado com ela associado. E continua Chiavenato (1999, p. 95), enquanto os

fatores satisfacientes são intrínsecos, os insatisfacientes são periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si ou à atividade do indivíduo.

Enquanto ótimos, esses fatores apenas evitam a insatisfação, mas quando precários, provocam insatisfação. É através deles que as organizações têm tradicionalmente tentado motivar seus empregados.

Os fatores insatisfacientes incluem:

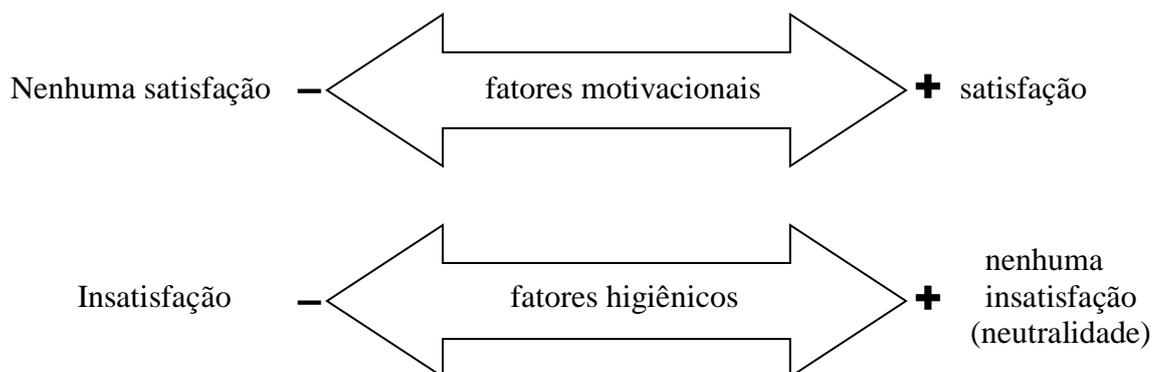
- ✓ Condições de trabalho e conforto;
- ✓ Políticas da organização e administração;
- ✓ Relações com o supervisor;
- ✓ Competência técnica do supervisor;
- ✓ Salários;
- ✓ Segurança no cargo; e
- ✓ Relações com colegas.



- a) fatores higiênicos: refere às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relação entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades

existentes, etc. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Herzberg, contudo, considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” exatamente para refletir seu caráter para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precárias, provocam insatisfação.

- b) Fatores motivacionais: são os fatores motivacionais que produzem em efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isso é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador.



Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois separados.

4.3 MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM

Enquanto a teoria de Maslow está baseada em uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades, a teoria de Herzberg baseia-se em duas classes de fatores. Ambos repousa na presunção implícita de que existe “uma maneira melhor” de motivar as pessoas, seja por meio do reconhecimento da pirâmide de necessidade humana, seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Todavia, a evidência tem demonstrado que

diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas.

As limitações tecnológicas de alguns cargos podem, muitas vezes, restringir ou mesmo impedir a plena utilização de fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Em outros termos, a motivação individual, para produzir em dado momento, depende não só dos objetivos individuais, mas também da percepção da utilidade relativa do desempenho pessoal como um meio gradativo de atingir aqueles objetivos.

Para Vroom, um indivíduo pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se impõem:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, etc. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal para produzir, mas poderá significar a rejeição do grupo.
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em um cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Segundo Vroom, esses três fatores determinam conjuntamente a motivação do indivíduo para produzir em dado tempo.

O modelo de motivação de Vroom apóia a teoria da motivação de objetivos gradativos, desenvolvida anteriormente por alguns autores, é denominado modelo de expectativa de motivação. Esse modelo é baseado na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos.

O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu particular comportamento. Esses resultados podem

ser frequentemente representados como uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado de primeiro nível (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados de nível final (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo).

Assim, a motivação para o trabalho envolve uma complexa inter-relação entre variáveis, como:

1. Expectativas; cuja natureza e força variam no mesmo indivíduo conforme as necessidades e aspirações ao longo do tempo;
2. Recompensas; a percepção do indivíduo de potenciais satisfacientes na situação; e
3. Relações: a percepção do indivíduo de possíveis recompensas para seus resultados.

4.4 TEORIA DE EXPECTAÇÃO

Em seus trabalhos sobre motivação, Lawler III encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, mas também outros tipos de comportamento, como o companheirismo e a dedicação à organização. Apesar do resultado óbvio, verificou-se que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude da sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a várias razões, a saber:

1. O enorme lapso de tempo ocorrido entre o desempenho da pessoa e o fraco incentivo salarial decorrente.
2. As avaliações de desempenho não produzem distinções salariais, pois os gerentes e os avaliadores não gostam de se confrontar com pessoas de baixo desempenho e que não estão preparadas para perceber nenhum ou menor incentivo salarial do que os demais colegas que têm bom desempenho.
3. A política de remuneração das organizações está, geralmente, atrelada às políticas governamentais ou a convenções sindicais, que são genéricas e abrangentes, e que procuram regulamentar indistintamente os salários, a fim de neutralizar o efeito da inflação.

4. O forte preconceito gerado pela antiga teoria de relações humanas a respeito do salário em si das limitações do modelo do homo economicus difundido pela teoria da Administração Científica de Taylor e seu seguidores e que ela tanto combateu.

Para Toledo (1992, p. 35) “motivação é uma das expressões mais frequentemente utilizadas, nos tempos de hoje, em seus diferentes sentidos”.

Quando a utilizamos, queremos significar:

- Porque fazemos alguma coisa, ou seja, a razão ou causa que nos leva a pensar ou agir de certa forma;
- O estado de ânimo, expressa em comportamento, de um indivíduo ou grupo.

4.5 MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Bergamini (1987, p. 125), “o tema motivação pretende estudar como as pessoas se põem em movimento para esta ou aquela direção, porque o fazem, o que fazem, mergulhando na pesquisa do fato de que nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas pelas mesmas razões”.

Para Gil (1994, p. 120), “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente”.

O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades: falar, andar, comer, trabalhar, etc. A qualquer momento pode, porém, decidir mudar de atividade. Os indivíduos têm milhares de necessidades. Todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade. Por exemplo, um indivíduo pode estar com fome, com sede e com sono, mas naquele momento sua necessidade mais forte é a de aprovação num exame no dia seguinte. Então ele poderá estar mais motivado para estudar do que para comer, beber ou mesmo dormir.

4.6 TEORIA X: A CONCEPÇÃO TRADICIONAL DE DIREÇÃO E CONTROLE

Segundo McGregor (1992), “a teoria X oferece uma explicação para alguns comportamentos humanos na indústria. Essa explicação não teria persistido se não houvesse um número considerável de indícios a seu favor”.

Nos últimos anos, todavia, tem havido uma convergência dos resultados de pesquisas e uma crescente aceitação de algumas idéias básicas sobre motivação. Essas idéias parecem ter bastante força. Elas ajudam a explicar as inadequações da teoria X, mostrando, também, até que ponto ela é correta. Além disso, oferecem fundamento para uma teoria de administração totalmente diferente.

A teoria da motivação por estímulos, que é adotada na teoria X, funciona razoavelmente bem em certas circunstâncias. Os meios para a satisfação das necessidades fisiológicas e dentro de certos limites de segurança das pessoas podem ser proporcionadas ou negadas pela direção.

A teoria X foi construída sobre o mínimo denominador comum humano: o “trabalho manual” do início da era industrial. Conforme foi admiravelmente demonstrado por Chris Argyris, em seu livro *personality and organization*, as estratégias administrativas convencionais para a organização, direção e controle dos recursos humanos da empresa se ajustaram maravilhosamente às capacidades e características da criança, não as do adulto.

4.7 TEORIA Y: A INTEGRAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS E OS ORGANIZACIONAIS

Não há dúvidas de que houve muito progresso nas últimas duas ou três décadas. O lado humano da empresa tornou-se, durante esse período, uma das maiores preocupações da administração.

A administração adotou, de modo geral, um conjunto de valores muito mais humanos; esforçou-se, com sucesso, para tratar os seus empregados com mais equidade e maior generosidade. Reduziu de maneira significativa as dificuldades econômicas, eliminou as

formas mais extremas de conflito industrial, providenciou um ambiente de trabalho de modo geral mais seguro e mais agradável.

Algumas outras, que daqui por diante serão mencionadas como teoria Y, são as seguintes:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de punição (e será evitado, se possível).
2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto dirigir e se auto controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.
4. O ser humano comum aprende sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades, como procurá-las. A recusa de responsabilidade, a falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas.
5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.
6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

Segundo Megginson, Mosley, Jr (1998), “motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

4.8 DINHEIRO NÃO É UM MOTIVADOR PRINCIPAL

Na teoria de motivação e manutenção, de Herzberg, afirmou-se que dinheiro era um fator de manutenção que evitava perda de eficiência, mas não que fosse motivador por si mesmo. Resumidamente, a falta de dinheiro poderia ser um desmotivador, porém, mais dinheiro (salário) não iria aumentar a motivação.

4.9 OBJETIVOS DA MOTIVAÇÃO

A motivação se relaciona com a compreensão do “porque” do comportamento humano. Se tivermos algum conhecimento da razão pela qual as pessoas fazem o que fazem, poderemos melhor compreender, prever e influenciar esse comportamento. Por que algumas pessoas trabalham bastante e outras não? Por que alguns líderes têm unidades com alta produtividade e outros, com empregados das mesmas possibilidades, não conseguem esse alto grau? Por que algumas organizações são conhecidas por uma cultura em que os empregados são altamente motivados e gostam do trabalho, enquanto que outras são conhecidas por um alto índice de rotatividade de empregados? Embora haja vários fatores influenciando o desempenho dos empregados, uma variável principal é a motivação – o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

4.10 MOTIVAÇÃO É A ESSÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

Para Chiavenato (1999, p. 347), os administradores estão continuamente dando origem a respostas positivas ou negativas dos empregados. O desempenho existe quando os administradores conseguem uma resposta positiva; não ocorre quando a resposta é negativa. O ponto principal é saber qual o tipo de ambiente que os administradores podem proporcionar para estimular o desempenho melhor e um desenvolvimento mais eficaz do empregado.

Não há dúvida de que um dos principais desafios nas organizações é melhorar o desempenho dos empregados. Esse desafio foi realçado em um estudo em que se afirmava que

menos de um em cada quatro empregados norte-americanos achava que estava dando seu maior potencial. Metade dizia que não se esforçava mais do que o necessário para conservar o emprego. A grande maioria – 75% - afirmava poder ser muito mais eficiente do que estava sendo.

4.11 TEORIAS DO CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO

As teorias do conteúdo da motivação focalizam a questão: o que faz um comportamento começar a terminar? As respostas comumente giram em torno das necessidades, incentivos e percepções que dirigem, pressionam e forçam as pessoas a agir. As necessidades e percepções são fatores internos. Os incentivos são fatores externos que dão valor ou utilidade à meta ou ao resultado do comportamento das pessoas.

4.12 HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

Maslow baseou seu conceito de hierarquia de necessidades em dois princípios. Em primeiro lugar, “as necessidades humanas podem ser colocadas em uma hierarquia de importância”, progredindo dos níveis mais baixos para as necessidades mais altas. Em segundo lugar, “uma necessidade satisfeita não pode mais ser usada como motivador primordial de comportamento”.

Como funciona: Maslow salienta que as necessidades podem ser classificadas em uma hierarquia em que uma necessidade é mais importante que as outras – até ser satisfeita. Desde que uma necessidade é satisfeita, a próxima mais alta torna-se predominante.

A ordem, entretanto, pode ser invertida, e mesmo mudar para baixo e para cima. Além disso, a cultura pode afetar a estrutura. Por exemplo, em muitas sociedades, as necessidades sociais podem ser mais importantes do que ego ou auto-estima.

Uma vez satisfeita, uma necessidade não motiva mais o comportamento, pois só quando estamos privados de algo e, portanto, o desejamos, é que tal coisa pode ser usada como incentivo para nós. (A ameaça de privação também é um incentivo.) esse conceito é significativo, pois limita a frequência do uso de certos incentivos e restringe o uso de outros.

Agora examinemos a hierarquia de necessidades.

4.12.1 Necessidades de auto-realização

Exemplo dessa necessidade: atingir nosso próprio potencial, autodesenvolvimento, crescimento.

O que o empregador pode fazer: dar tarefas desafiantes e trabalho criativo para seu desenvolvimento.

4.12.2 Necessidades do ego (auto-estima)

Exemplo da necessidade: status, autoconfiança, salário, apreciação, reconhecimento.

O que o empregador pode fazer: poder, ego, títulos, símbolo de status, elogios, prêmios, promoção.

4.12.3 Necessidades sociais

Exemplos da necessidade: associação, aceitação, amor, amizade, sentimento de equipe.

O que o empregador pode fazer: grupos de trabalho formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela companhia.

4.12.4 Necessidades de segurança

Exemplos da necessidade: proteção e estabilidade.

O que o empregador pode fazer: desenvolvimento do empregado, boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, poupança, pensão, seguros (vida, hospitalar, dentário).

4.12.5 Necessidades fisiológicas

Exemplos da necessidade: respiração, alimento, bebida, iluminação.

O que o empregador pode fazer: salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros.

4.13 A TEORIA DA REALIZAÇÃO, DE MCCLELLAND

Em uma conferência sobre administração em Helsinque, perguntaram ao funcionário de um banco finlandês qual foi o livro de administração que mais o influenciou. Ele respondeu: “The Achieving Society, de David McClelland”.

Neste livro, McClelland conclui que o desenvolvimento econômico de um país depende do grau da “necessidade de realização” de seus cidadãos.

4.14 TEORIA DE MOTIVAÇÃO E MANUTENÇÃO DE HERZBERG

Em geral, os empregados tendem a focalizar as necessidades dos níveis mais baixos, especialmente segurança, nos seus primeiros empregos. Entretanto, depois que estas estão satisfeitas, eles tentam satisfazer as de nível mais alto, tais como iniciativa, criatividade e responsabilidade. Procurando atingir essas necessidades é que se pode conseguir mais eficiência, produtividade e criatividade, embora os administradores nem sempre consigam fazer isso.

Para Griffin (1994, p. 105), “para motivar seus empregados é preciso que você lhe passe pessoalmente mensagens inspiradoras e seja coerente ao fazer isso”. E você deve usar qualquer outro recurso que ajude a desenvolver neles uma atitude positiva; alguns desses recursos são programas destinados a ajudá-los a melhorar sua educação, programas liberais de férias e folgas, bonificação em função de desempenho, festas e jantares que são apreciados por sua natureza socializante.

Motivação segundo Werther, Davis (1983, p. 300), “é uma tarefa complexa e difícil”. É um relacionamento de sistema entre muitas variáveis dentro e fora da organização e, por isso, não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais.

Motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-la. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significativo para elas.

Para Castro, Maria (1998, p. 61) “as pessoas que se sentem satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas. Envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitando oportunidades e enfrentando desafios, e possuem maior facilidade de trabalho em equipe”.

Para Toledo (1992, p. 47), “a motivação de recursos humanos no trabalho é sem dúvida a o principal fulcro, em torno do qual devem girar a maior parte das atividades de administração de recursos humanos”. É sem dúvida, ao redor do problema da motivação que se desenrolam as principais atividades modernas de recursos humanos. Inicialmente, a abordagem do problema da motivação era limitada a ações que contribuíam para o estabelecimento de recompensas extrínsecas – indo do estabelecimento de salários e benefícios equitativos até o estilo de liderança, sensibilizada para com a necessidade do incentivo, etc.

4.15 COMO MOTIVAR PESSOAS EM TERMOS PRÁTICOS

Segundo Maitland (1995), “todas as teorias são válidas, embora cada uma delas tenha sua própria abordagem e dê mais ênfase a alguns fatores do que a outros”. Contudo, você tem a responsabilidade de colocar em prática essa teoria e, na verdade, a responsabilidade de motivar as pessoas próximas a você no ambiente de trabalho. Assim, você precisa observar os aspectos de:

- Ser um bom líder;
- Trabalhar em equipe;
- Aprimorar os trabalhos;
- Desenvolver as pessoas;
- Remunerar os funcionários;
- Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

4.15.1 Ser um bom líder

Talvez as maiores influências sobre a motivação sejam as pessoas e os relacionamentos entre elas, tanto para melhor quanto para pior. É quase certo que se pode ter um imenso impacto positivo aqui, simplesmente sendo um bom líder. E se você ainda não o é, isso pode ser corrigido, mediante uma melhor compreensão das metas pessoais, de seu setor e da empresa, liderando como alguém que serve de exemplo e, em seguida, motivando outras a seguirem sua liderança, mantendo-os envolvidos em tudo o que você fizer.

4.15.2 Trabalhar em equipe

Da mesma forma, um trabalho de equipe tem um papel de importância vital na motivação das pessoas. Como o líder de uma equipe que como você acredita irá dar certo, você deve saber identificar as características que levarão essa equipe ao sucesso, de modo que todos vocês tenham um grande objetivo a perseguir. É desejável, também, que você saiba reconhecer os membros de sua equipe. Como indivíduos com desejos e necessidades diferentes – e trata-los como tais! Sabendo disso, você precisará empregar diversas táticas para moldar a equipe a fim de manter, como resultado, um grupo eficiente e coeso.

4.15.3 Aprimorar os trabalhos

Se os funcionários forem influenciados pelas pessoas com quem trabalham, obviamente eles serão influenciados pelo trabalho que essas pessoas realizam para a empresa. Mais uma vez, você pode estar em posição de exercer uma influência positiva nessa área. Consequentemente, você tem de valorizar a importância que o prazer pelo trabalho desperta nas pessoas e ser capaz de avaliar os funcionários e suas funções para ver até que ponto eles se adequam a elas. Se eles estão mal entrosados – e, em função disso, se sentem insatisfeitos e sem motivação – você poderá rever a carga de trabalho deles a fim de resolver esses problemas.

4.15.4 Desenvolver as pessoas

Dentro do trabalho, todos querem se sentir realizados, todos querem mostrar que estão dando o melhor de si e que, na medida do possível, fazem avanços. A fim de obter isso, você deve incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando cada qual a definir seus próprios padrões e metas pessoais e futuras. As equipes precisam também de treinamento

para que possam ter as habilidades e conhecimentos necessários para a execução de tarefas atuais e futuras de modo apropriado. Mantenha contato frequentemente com os funcionários. Para verificar seu desenvolvimento e se eles estão preparados para uma transferência e uma promoção a cargos de maior projeção ou que exijam mais deles.

4.15.5 Remunerar os funcionários

Salário, bem como outros benefícios financeiros, podem incentivar as pessoas a trabalharem com mais empenho e melhor – ou desmotivá-las, caso sejam inaceitáveis. Embora você não tenha muito poder nesse ponto, considere os níveis de salários em sua empresa para julgar se são satisfatórios; pense a respeito dos diferentes sistemas de pagamento, seus prós e contras; e veja o quê, de maneira geral, está sendo oferecido, levando em conta benefícios como auxílio-doença, seguro-saúde e planos de previdência.

4.15.6 Ambiente de trabalho seguro e saudável

Do mesmo modo, o ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. Talvez você esteja em posição de garantir condições de trabalho seguras e oferecer um ambiente saudável. Além disso, você pode achar interessante conhecer a legislação a respeito, a fim de garantir que sua empresa esteja cumprindo as obrigações legais relativas a seus funcionários.

4.15.7 Como proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável

O local de trabalho tem um papel de grande importância na motivação de funcionários, embora possa ser uma influência mais negativa do que positiva. Ele deve ser satisfatório para a motivação em alguns aspectos, como liderança e trabalho em equipe. Caso um desses aspectos não seja motivador, os funcionários voltarão suas atenções para outras coisas, ficando assim, menos propensos a trabalhar com empenho de modo correto. Até onde for possível, procure oferecer condições seguras, apresentando um ambiente de trabalho saudável. Procure também informar-se sobre a legislação a respeito, bem como sobre as responsabilidades de sua empresa em relação a isso.

4.16 COMO PROJETAR UM AMBIENTE SAUDÁVEL

Obviamente, é importante não apenas que as instalações apresentem as condições mínimas de segurança, mas apresentem também condições positivas de saúde. Os funcionários que trabalham em um ambiente agradável têm muito mais probabilidade de se tornarem receptivos à motivações do que outros, que executam tarefas em um ambiente com espaço precário, quente, frio ou barulhento demais, e assim por diante.

O segundo questionário deste capítulo pode ajudá-lo a julgar se o ambiente de trabalho em que você está é mesmo salutar. Se não for o caso, podem-se planejar vários aprimoramentos mediante a execução de várias tarefas menores. Por outro lado, será necessário informar aos funcionários de escalões superiores dentro da empresa sobre as falhas.

4.16.1 O valor do funcionário

Qualquer quadro de funcionários sonha em poder sentir que está recebendo um salário justo e condizente – em outras palavras, sentir que ganha o que merece. Cada funcionário tem uma certa idéia sobre qual é o seu valor, baseado em suas habilidades, conhecimentos e experiências, relacionando isso à responsabilidade de trabalho e formando, a partir daí, uma idéia de quanto deva receber. Se for menos do que acha, sem dúvida, isso o deixará desanimado.

4.16.2 A remuneração dos colegas

Do mesmo modo, as pessoas precisam sentir que para elas está sendo paga uma importância proporcional àquela paga a seus colegas de departamento ou aos mais próximos. Com freqüência, os funcionários comparam sua própria capacidade, experiência e volume de trabalho com os mesmos atributos de seus colegas, com os daqueles com quem têm um contato regular ou casual. Mas uma vez, eles formulam um determinado conceito entre o valor de cada um e a respectiva remuneração – e haverá uma certa indignação com os funcionários, e mesmo com a própria empresa, caso concluam que o salário deles e de outras não é o que deveria ser.

4.16.3 Outros benefícios

Os benefícios adicionais, como descontos em bens e serviços, autorizações de viagem, uso de carros da empresa, planos de saúde e coisas do gênero, formam com a remuneração um todo destinado aos funcionários. Assim como ocorre com o salário, também nesse caso, as pessoas tendem, inevitavelmente, a emitir julgamentos sobre o que os outros recebem, e irão se sentir insatisfeitos caso não tenham os mesmos tipos de vantagens que acreditam merecer, ou se perceberem que seus colegas têm benefícios que não conseguiram devido ao empenho e às realizações.

4.17 AJUDA FINANCEIRA

É uma prática comum em algumas empresas, dar suporte financeiro, de maneira informal ou formal para seu quadro de funcionários – adiantamento de ordenado ou vales de uma vez ou outra, ajuda de custo para despesas de combustível, empréstimo de carros da empresa, servir como fiador em pequenas compras, fazer empréstimos com juros baixos ou sem juros e assim por diante. Novamente, esse tipo de ajuda deve corresponder às necessidades dos funcionários, e também estar de acordo com a capacidade da empresa: esta não deve colocar seu fluxo de capital ou viabilidade em risco apenas para satisfazer aos funcionários. Adiantamentos, empréstimos e outros benefícios devem ser controlados ou sujeitos a algum tipo de contrato legal, quando apropriado.

4.18 A DINÂMICA DO COMPORTAMENTO: MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1992, p. 108), “a personalidade do homem, esquematizada, conceituada e estudada, não constitui apenas uma estrutura impossível, à espera de que o mundo se modifique à sua volta, para que sejam atendidos os seus anseios e necessidades”.

A vivência humana traduz-se constante renovação, em movimento contínuo. O indivíduo raramente está satisfeito consigo mesmo e com seu nível de realização pessoal a cada degrau galgado na vida.

A motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda a abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento.

Considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

Forças de impulsão e objeto: o estudo de duas variáveis – força de impulsão e objeto ou condição para o qual se orientam essas forças – constitui o pressuposto inicial do “estudo dinâmico da motivação”.

Birch e Veroff, em seu livro motivação, iniciam o assunto da seguinte maneira: “o estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana – suas próprias ações”.

A motivação do homem envolve uma dinâmica cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Constitui um fenômeno essencialmente psicológico.

Embora de forma um tanto esquemática, é possível concluir que a motivação humana, como fenômeno psicológico, caracteriza-se por “um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um”. Esses fatores dinâmicos, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo, isto é, colocam em atividade a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências vividas, os dados já incorporados ao psiquismo e os determinantes morfológicos e fisiológicos de conduta.

4.19 A TEORIA MOTIVACIONAL A SERVIÇO DA PRÁTICA NO TRABALHO

Conforme a situação vivida no momento, grupos de necessidades estão em jogo. Assim, as motivações diferem em situação familiar, em situação escolar, em situação religiosa, em situação esportiva, em situação de trabalho, e assim por diante. Posto isso, o importante neste trabalho é examinar, tanto quanto possível, aquelas necessidades em jogo, em situação de trabalho.

A primeira preocupação consiste em descobrir por que o homem trabalha. Essa pergunta apresenta-se com frequência a especialistas do comportamento humano e toda uma pesquisa séria desenvolveu-se através dos tempos, desde a posição da escola de relações humanas.

Às pessoas pouco avisadas e desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento humano apresenta-se a questão apenas como um problema de dinheiro. Essas pessoas acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e, então, concluem que o homem trabalha porque precisa de dinheiro e quanto mais ganhar, maior será o seu nível motivacional.

Segundo Aguiar (1981), “ao estudar a motivação humana, especialmente a motivação no trabalho não se pode deixar de colocar o problema do trabalho e da sua função na vida do indivíduo e na sociedade”.

4.19.1 A motivação como problema individual

Para Bergamini (1992, p. 141), é muito comum ouvir de executivos e chefes que a maior parte de seus subordinados não se motiva, que há problemas de integração, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava. Nessas queixas, os termos “motivação”, “integração”, “problemas emocionais” são usados para designar problemas do indivíduo isolado.

4.19.2 Comportamento motivado, comportamento não motivado

Entretanto, alguns psicólogos, ao tentarem estudar o problema da motivação, estabelecem uma distinção entre o comportamento que não está sob o controle voluntário, portanto não motivado, e aquele sob controle voluntário, ou comportamento motivado. Quando se aceita que a maioria dos comportamentos, especialmente no trabalho, é voluntária, aceita-se também que o principal problema da motivação será explicar as escolhas que os indivíduos fazem entre diferentes respostas voluntárias possíveis.

4.19.3 A abordagem de Freud

Freud aborda a motivação de forma dinâmica, pressupondo forças internas que direcionam o comportamento. Segundo Freud, as forças internas que motivam o comportamento humano não representadas pelos instintos, que fornecem uma fonte contínua e fixa de estimulação. Os instintos visam a objetivos próprios, mas que podem ser modificados. Para ele, os seres humanos podem derivar diferentes motivações de um motivo original.

4.19.4 Motivação e produtividade

Segundo Herzberg, os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados à forma de realização de sua tarefa. Fatores tais como a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa constituem basicamente os fatores motivadores na organização.

4.19.5 Produtividade versus integração

No entanto, os estudos de Herzberg mostram que tanto a produtividade quanto a motivação são objetos de interpretações diversas. Confunde-se produtividade com grau de integração dos indivíduos às normas e procedimentos da organização, e motivação com a sua capacidade de integração a essas políticas, normas e procedimentos administrativos. Em outras palavras, toma-se como fatores motivacionais a aceitação das condições de controle na organização.

4.19.6 Conformismo versus produtividade

O comportamento conformista, cauteloso, pouco criativo, geralmente manipulador, é tomado como comportamento integrador e maduro. Esses indivíduos são reforçados. Os indivíduos “integrados” são os que mais recompensas recebem na organização, ou mediante promoções, reconhecimentos, status ou outras vantagens.

4.19.7 Sistemas de incentivos e manipulação de comportamento na organização

Ver-se que, a organização passa a manipular o comportamento de seus membros diretamente, por meio de recompensas e de punições (reforço positivo e negativo): salários, promoções, reconhecimento, etc. Ao utilizar os incentivos salariais, a organização não está, na maioria das vezes, trabalhando a nível das motivações humanas ou da produtividade organizacional. Na realidade, busca o controle e a padronização do comportamento de seus membros condicionando e reforçando respostas por ela definidas como adequadas.

4.19.8 Interação indivíduo – organização

Motivação e produtividade, portanto, dependem da organização e dos indivíduos. Ao estabelecer uma política motivacional centrada na capacidade técnico-profissional dos seus membros, a organização deve criar condições para a expressão dessa capacidade. Produtividade e motivação, portanto, só podem ser compreendidas dentro de um contexto dinâmico, onde os fatores organizacionais e a capacidade individual de seus membros estão em contínua interação.

4.19.9 Motivação e problemas emocionais

O problema dos desajustamentos emocionais nas organizações passou a ser observado à medida que essas começaram a exercer um papel mais preponderante na vida dos indivíduos, como fator de sua manutenção financeira e de sua auto-realização e auto-expressão.

O trabalho exerce hoje uma função mais ampla na vida das pessoas, à proporção que passou a integrá-la como uma forma de desenvolvimento do seu potencial humano. Isto ocorreu quando as pessoas passaram a dedicar mais tempo e a despender grande parte de suas vidas nas organizações de trabalho, quer seja nos escritórios, nas empresas, nas fábricas, nas instituições públicas, etc.

4.19.10 Diferença entre doença mental e problemas emocionais

Herzberg, por outro lado, ao analisar os resultados de pesquisas por ele realizadas, faz uma distinção entre doença mental e problemas emocionais. Isto indica que grande porcentagem de casos encontrados nas organizações estudadas é de problemas emocionais que, na sua maioria, tinham por causa as condições de trabalho. Os fatores apontados como desajustadores foram: restrita ou nenhuma liberdade na execução da tarefa; discussão de idéias ou apresentação de alternativas de ação consideradas como contestação da autoridade das chefias; uso de punição tais como ostracismo dos indivíduos “contestadores”, vedando-lhes a contribuição ou a atuação; congelamento salarial e demissões. O problema Herzberg, não será resolvido somente com a melhoria das condições higiênicas, ou seja, segurança no trabalho, salários justos, carga horária adequada, salubridade de local de trabalho, etc., mas deverá incluir a reformulação das organizações no que se refere à maior participação de seus membros nas decisões e à liberdade na realização de tarefas, possibilitando assim a auto-realização e a auto-expressão.

4.19.11 Desenvolvimento das capacidades técnicas e supervisão

Para Herzberg o problema da motivação dos subordinados envolve fatores individuais e de segurança técnico-profissional de quem está na posição de liderança organizacional. A liberdade de expressão e a capacidade técnico-profissional dos subordinados não ameaçará aqueles que confiarem na sua própria capacidade. A compreensão de que os indivíduos não são meros emissores de respostas a estímulos externos levará os líderes organizacionais, desde o presidente até os chefes e supervisores, a voltarem às suas funções de planejadores e organizadores das condições motivadoras das ações humanas na organização.

4.20 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Segundo Maximiano (1994, p. 243), “a palavra motivação indica um estado psicológico caracterizado por elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma meta ou perseguir uma tarefa”. Este é um significado restrito ao campo da administração para o conceito de motivação, que é muito mais amplo no campo original da psicologia.

O interesse do estudo desta conceituação administrativa da motivação reside em seu efeito sobre o desempenho humano. O desempenho, por sua vez, pode ser entendido como qualquer medida de rendimento do trabalho humano, que afete a eficiência e a eficácia da organização.

Todas as formas de dispêndio de energia física ou mental, relacionadas com a execução de algum tipo de trabalho que leva à fabricação de um produto ou prestação de um serviço, são manifestações de desempenho. O desempenho abrange as mais variadas possibilidades, tão numerosas quanto às ocupações e profissões, desde a expressão facial com que o caixa de uma agência bancária atende os clientes, até o peso que o carregador consegue levantar, passando pelo cuidado com que o professor prepara a aula ou o motorista dirige o ônibus.

Como uma manifestação do comportamento humano nas organizações, o desempenho é afetado pelo próprio indivíduo e pela situação em que ele se encontra. A situação é um conjunto de três fatores: a empresa, o grupo de trabalho e o gerente. Estes são os motivos externos que afetam a motivação. Do lado do indivíduo, a sua motivação para o desempenho é influenciada por seus próprios motivos internos, tais como suas atitudes e interesses.

4.21 MOTIVOS INTERNOS

Os motivos internos que afetam o desempenho provêm de dentro do próprio indivíduo: são as forças presentes em suas necessidades, aptidões, interesses e habilidades que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e repelir outras; que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, tanto de natureza fisiológica quanto psicológica, que, por sua vez, são afetadas por fatores sociológicos.

4.22 AS NECESSIDADES HUMANAS

Entre os motivos internos mais importantes estão as necessidades humanas. A fome, por exemplo, age sobre o organismo motivando-o a apresentar um comportamento de procura de alimentação. Quanto mais fortes essa e outras necessidades, maior será o empenho em

satisfazê-las – mais intensa será a motivação. Uma vez satisfeitos determinados tipos de necessidades, o organismo entra num estado de saciedade ou satisfação, e o objeto do comportamento – no caso da fome, o alimento – deixa de representar um estímulo, porque se extinguiu o impulso interno para persegui-lo. Neste caso, a motivação para determinado comportamento deixou de existir.

Outras necessidades têm um ciclo de satisfação mais longo, e não são atendidas pontualmente, de momento a momento. É o caso, por exemplo, da motivação para o poder, que não provoca a saciedade, mas pode ficar mais intensa a cada momento.

Necessidades inerentes à condição humana, como as de alimentação, abrigo e segurança, são básicas ou primárias. Elas tornam todos os indivíduos iguais uns aos outros, e são também chamadas necessidades de sobrevivência.

4.23 FRUSTRAÇÃO

A frustração é um sentimento que decorre da incapacidade ou impossibilidade de atender a uma necessidade. Por sua vez, a frustração também pode ser causa de diversos tipos de comportamentos, e assim torna-se um tipo de motivo, cuja compreensão é importante para a administração das organizações, e por isso, é necessário incluí-la entre os motivos internos.

Outros comportamentos muito comuns que decorrem da frustração e que têm grande probabilidade de surgir em situações de trabalho são a resignação e a agressão.

A resignação ocorre quando um grupo ou indivíduo se deixa abater pela frustração e se entrega a um estado de desânimo.

A agressão representa uma forma de ataque físico ou verbal, associado a um sentimento de ira e hostilidade.

4.24 MOTIVOS EXTERNOS À EMPRESA

Os motivos externos são produzidos pelo ambiente: são objetivos que se perseguem porque satisfazem uma necessidade, despertam um sentimento de interesse ou produzem o

efeito de uma recompensa a ser alcançada. Os motivos externos são representados pela empresa, pelo grupo de trabalho e pelo gerente.

4.25 A DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO: O INDIVÍDUO E A SOCIEDADE

Esses princípios permitem concluir que a presença dos fatores de motivação e higiene sempre produz o efeito positivo esperado pela administração: sempre tem como resultado um desempenho produtivo, porque os trabalhadores ficam ao mesmo tempo satisfeitos e motivados.

4.26 RELAÇÃO COM OS MOTIVOS INTERNOS

Tanto os fatores higiênicos quanto os motivacionais e, de forma geral, todos os estímulos oferecidos pelo ambiente, somente são eficazes quando encontram uma correspondência dentro do indivíduo: quando são compatíveis com suas necessidades, interesses e aptidões. A aplicação de determinado estímulo somente provoca o efeito esperado quando o indivíduo o percebe como um estímulo propriamente dito.

É necessário, portanto, em primeiro lugar, haver uma sintonia entre os motivos internos e os externos. As necessidades, interesses e aptidões, de um lado, e as coisas que lhes correspondem, de outro, agem simultaneamente para motivar o comportamento. A carência de algo que parece importante é o que lhe empresta significado, e motiva o indivíduo a persegui-lo. Enquanto permanece a carência, permanecerá o motivo do comportamento.

Em outras palavras, para que um estímulo seja percebido como tal, e tenha efeito motivador, é preciso, em primeiro lugar, que ele seja visto como uma recompensa – algo que satisfaz uma necessidade ou que responde a um interesse. Dessa forma, o principal efeito que empresta maior ou menor força a determinado fator de motivação ou satisfação vem do próprio indivíduo, de sua forma de encarar o mundo, seus interesses e aptidões. Esses fatores

individuais, tão numerosos quanto os indivíduos, exercem o mesmo tipo de influência que os fatores sociais ou grupais analisados a seguir.

4.27 VALORES COLETIVOS

Além das necessidades, habilidades e interesses pessoais, o comportamento humano no trabalho pode ser muito influenciado pelas atitudes em relação ao próprio trabalho e a vida, as quais, por sua vez, são influenciadas pela convivência familiar e pela interação social.

Essas atitudes são construídas coletivamente ao longo do tempo, acarretando valores diferentes em latitudes diferentes. Por isso, o que é motivador para os membros de um grupo, pode não oferecer qualquer atrativo para os membros de outro. Os valores coletivos estão presentes nas lendas, nos usos e costumes e na religião e dão respostas para perguntas que dizem respeito a finalidade da vida e à importância do trabalho na sociedade, entre muitas outras coisas.

Os padrões de necessidades e a motivação de um indivíduo são, portanto, profundamente influenciadas pelos valores que sua sociedade cultiva: os estímulos que satisfazem essas necessidades são perseguidos muitas vezes não por sua qualidade intrínseca, mas pela capacidade de valorizar seu possuidor aos olhos de seus vizinhos ou conterrâneos.

4.28 MOTIVOS EXTERNOS: O EFEITO DO GRUPO DE TRABALHO

Depois da empresa representada sinteticamente pelos dois fatores de Herzberg, a segunda ordem de motivos externos que influenciam a motivação e o desempenho é representada pelo grupo de trabalho e suas normas. Cada grupo cria seus padrões específicos de valores e comportamentos, que estabelecem o que é certo ou errado, e o que as pessoas devem fazer ou não.

O grupo de trabalho também afeta o indivíduo e seu rendimento de outra maneira: pelas relações entre seus integrantes. Se juntarmos uma porção de indivíduos muito competentes

num grupo de trabalho, nem sempre o resultado será a soma potencializada de todas essas competências.

Frequentemente o rendimento de um grupo pode diminuir conforme aumenta o número de participantes, seja por dificuldade de relacionamentos, seja porque cada um quer defender seu interesse pessoal, seja por outros motivos. Não é sem razão que os antigos romanos tinham um ditado que dizia: “os senadores são homens bons, mas o senado é uma fera maligna”.

4.29 MOTIVOS EXTERNOS: COMO O GERENTE INFLUENCIA O DESEMPENHO

O limite do desempenho não é estático e se altera com a aquisição de novos conhecimentos, com o aprimoramento das habilidades e com a mudança de atitudes e interesses, por meio de treinamento, educação e de outros instrumentos, como a integração social ou experiência trazida pela simples passagem do tempo.

4.30 TÉCNICAS DE ENRIQUECIMENTO DO TRABALHO

Na prática, não é muito difícil aplicar a técnica do enriquecimento do trabalho, mesmo porque, muitas vezes os gerentes colocam seus subordinados em situações tão desprovidas de fatores motivacionais que algumas medidas simples fazem aumentar substancialmente sua presença.

A convocação para participar das decisões do chefe é uma dessas medidas. O arbítrio para definir a forma e os meios de chegar a um objetivo predeterminado é outra. Este depoimento de um executivo mostra que a noção da responsabilidade, por meio do conhecimento sobre as conseqüências, é também uma técnica de enriquecimento do trabalho:

“Muitas vezes, o trabalhador é instruído para executar um tarefa cujas conseqüências ele desconhece. Dizemos-lhe para apertar o botão azul sempre a temperatura chegar na marca vermelha, ou para puxar a alavanca amarela às três da tarde. Nem sempre lhe dizemos – e ele fica sem saber – que, se deixar de fazer uma dessas coisas, a fábrica inteira pára”. (MAXIMIANO, 1994, p. 265)

Outras medidas que podem ser aplicadas em processos de enriquecimento do trabalho são as seguintes:

- ✓ Rodízio entre cargos contínuos, como forma de promover entre os ocupantes o conhecimento da importância de seu cargo dentro do fluxo de trabalho.
- ✓ Treinamento e desenvolvimento, para aprimorar inclusive aptidões não diretamente relacionadas com o cargo.
- ✓ Participação em comissões, equipes de projetos e outros grupos semelhantes.
- ✓ Participação nos testes de novos produtos.
- ✓ Auto-avaliação.
- ✓ Ampliação das possibilidades de crescimento profissional, por meio da implantação de planos de carreira.
- ✓ Premiação por aumento de produtividade ou participação em processos de racionalização e melhoria da qualidade.
- ✓ Orientação de estagiários e recém-admitidos.

4.31 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS

Peixoto (2005) afirma que os fatores que levam uma pessoa a caminhar em determinada direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu a própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo, caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agirem levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe movimentação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrina. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que os

geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

4.32 O QUE MOTIVA AS PESSOAS

- ✓ Reconhecimento;
- ✓ Ser tratado como pessoa;
- ✓ Ser tratado de modo justo;
- ✓ Ser ouvido;
- ✓ Desafios;
- ✓ Novas oportunidades;
- ✓ Orgulho do próprio trabalho;
- ✓ Condições de trabalho adequadas:
 - Sensação de ser útil;
 - Ser aceito como é.

4.33 COMO CRIAR CONDIÇÕES PARA A MOTIVAÇÃO

- ✓ Identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- ✓ Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;
- ✓ Reconhecer o bom desempenho;
- ✓ Facilitar o desenvolvimento da pessoa;
- ✓ Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- ✓ Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- ✓ Garantir meios para o “feedback” positivo;
- ✓ Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

5 METODOLOGIA

O propósito desse trabalho é mostrar de forma clara os benefícios que a motivação traz para a organização, possibilitando no alcance dos objetivos envolvidos.

Foi objeto de pesquisa a empresa CRV Industrial, estabelecida na Fazenda Boa Vista, km 2,5, zona suburbana, na cidade de Carmo do Rio Verde, fone (62)3337-6467, fax (62)3337-6467.

A classificação usada para realizar o estudo foi feita através da pesquisa exploratória qualitativa, com estudos de caso, onde foi aplicado um questionário para 60 funcionários, situados nos departamentos de: administração, departamento pessoal, contabilidade, financeiro, informática, orçamento, faturamento, compras, gerência, indústria, almoxarifado, balança, caldeira, captação, carregamento de álcool, casa de força, construção civil, destilaria, elétrica, extração, fabricação de açúcar, laboratório de sacarose, laboratório industrial, mecânica industrial, oficina mecânica, turbina, portaria, posto de abastecimento, preparação de cana, recepção de cana.

Segundo Andrade (1999, p. 106)

“Pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente”.

Já para Triviños (1987, p. 109,) “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

Gil (1996, p. 45), também define que:

“A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprofundamento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Para Triviños (1987, p. 133), “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa aprofundadamente”.

Segundo Gil (1996, p. 58) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

5.1 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado o método de questionário com perguntas fechadas, onde todas as respostas possíveis são fixadas de antemão, em que serão previstas apenas as respostas “sim” ou “não”. Também será feita a observação não participante.

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 193), o pesquisador toma contato com o grupo da realidade estudada, mas sem integrar-se, permanece de fora.

Após cumprir esta etapa, tabularemos os dados colhidos, expondo-os em forma de gráficos para melhor analisar os resultados obtidos e esses gráficos serão em forma de pizza.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após elaborado o questionário, é feita a distribuição entre 60 funcionários da CRV Industrial, onde eles analisaram e responderam 10 perguntas relacionadas e baseadas no referencial bibliográfico e nos objetivos propostos.

Podemos constatar que o problema da empresa tem vários problemas em relação ao fator motivacional.

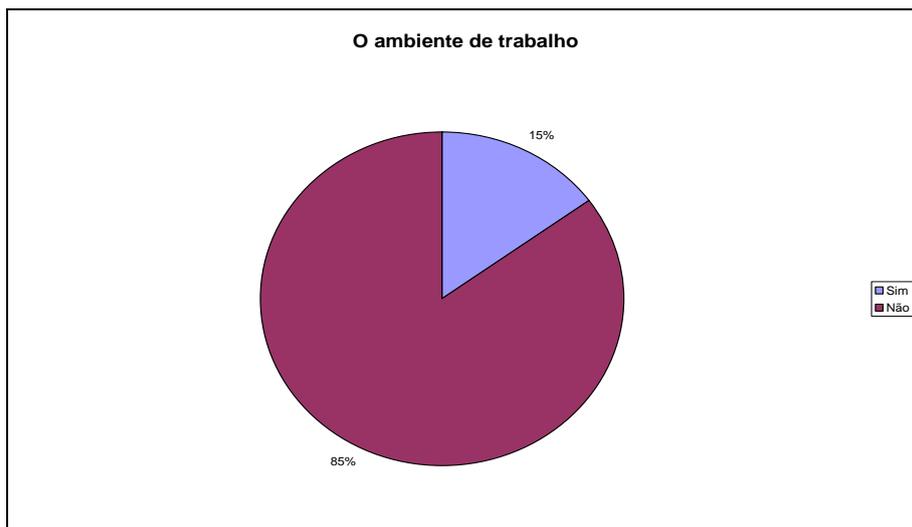
Em relação ao ambiente, os funcionários não estão satisfeitos, pois o espaço é escasso, atrapalhando assim o desenvolvimento de sua função, a relação com o chefe não é das melhores, pois há distinção entre os funcionários, em relação ao salário, a empresa deixa a desejar, paga abaixo do esperado, não reconhecendo o esforço de cada um, o que gera o descontentamento e a desmotivação.

A empresa não realiza reuniões freqüentemente e quando realiza, não são abertas oportunidades para todos exporem idéias e dar sugestões, o que atrapalha a interação dos funcionários, e a interação com funcionários e chefe. A maioria dos funcionários da CRV não ocupa cargo conforme sua área de formação, gerando assim, insatisfação.

A grande maioria dos funcionários acha que a empresa precisa investir no fator motivação, pois estes estão trabalhando na CRV por necessidade e falta de oportunidade.

Veja a seguir a demonstração do resultado dos questionários aplicados, tabulados e transformados em gráficos.

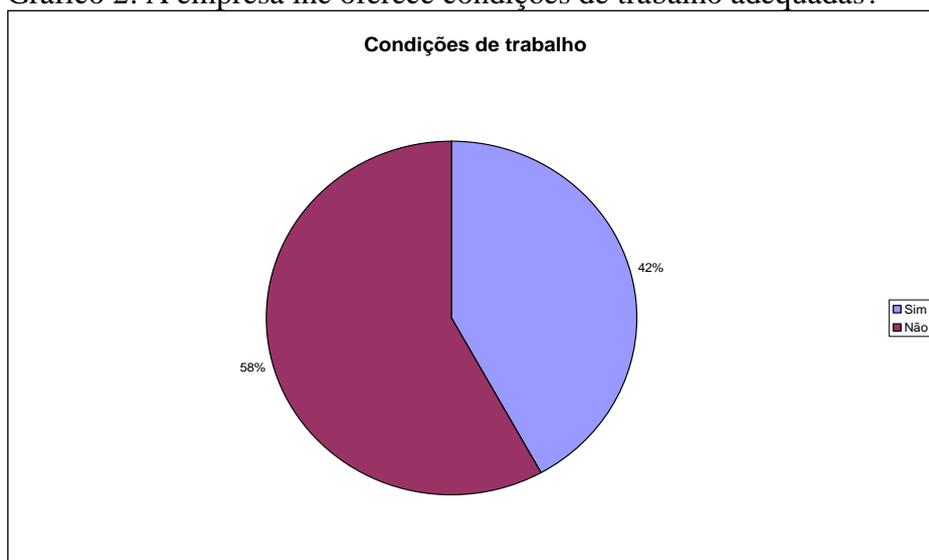
Gráfico 1: O ambiente de trabalho é motivador?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

Este gráfico mostra que, embora alguns funcionários tenham respondido que o ambiente de trabalho é motivador, o ambiente não está suprimindo as necessidades motivacionais dos funcionários, pois eles não encontram motivação suficiente para realizar um bom trabalho.

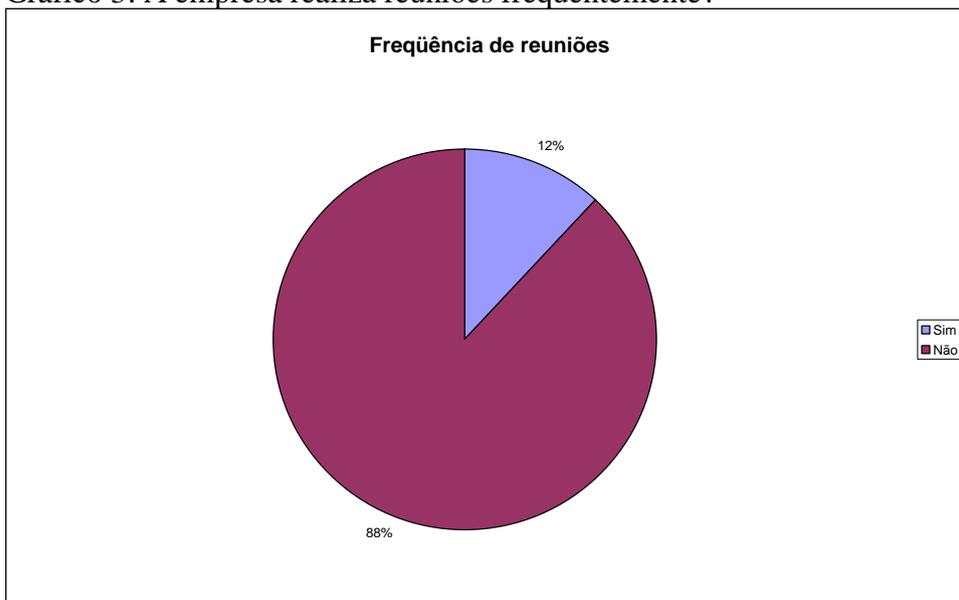
Gráfico 2: A empresa lhe oferece condições de trabalho adequadas?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

Neste gráfico as respostas debateram, pois quase a metade dos funcionários respondeu que a empresa oferece condições de trabalho adequado, contra 58 que responderam que a empresa não oferece. A empresa necessita oferecer boas condições, para que os funcionários se sintam bem, a fim de executarem com perfeição suas tarefas.

Gráfico 3: A empresa realiza reuniões frequentemente?

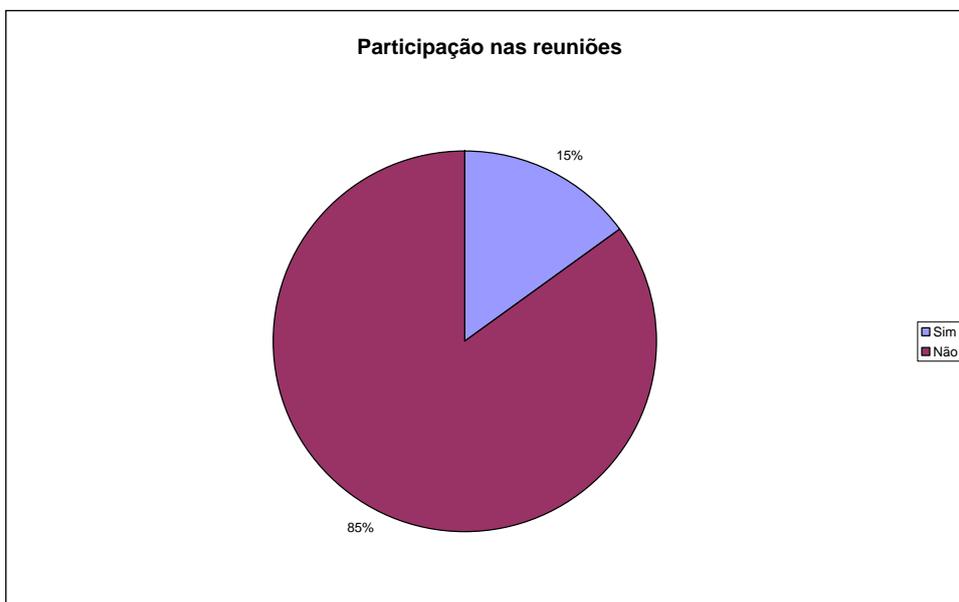


Fonte: elaborado pela autora, 2007

Dos 60 funcionários, 7 pessoas acham que a empresa realiza reuniões frequentemente, enquanto que 53 disseram que a empresa não realiza reuniões frequentemente.

A empresa que realiza reuniões frequentemente, coloca os funcionários a par dos acontecimentos e sujeitos a expor idéias sobre o tema.

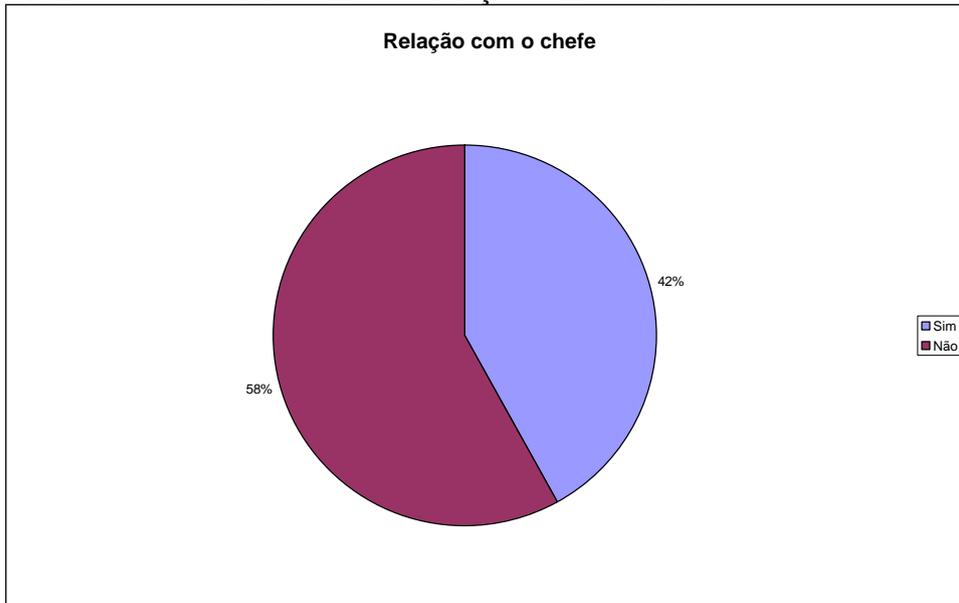
Gráfico 4: Você tem participação ativa nas reuniões?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

Neste gráfico, a maioria dos funcionários respondeu que não tem participação ativa nas reuniões. As reuniões, quando realizadas não são abertas para todos os presentes e a empresa recolhe informações importantes para seu crescimento.

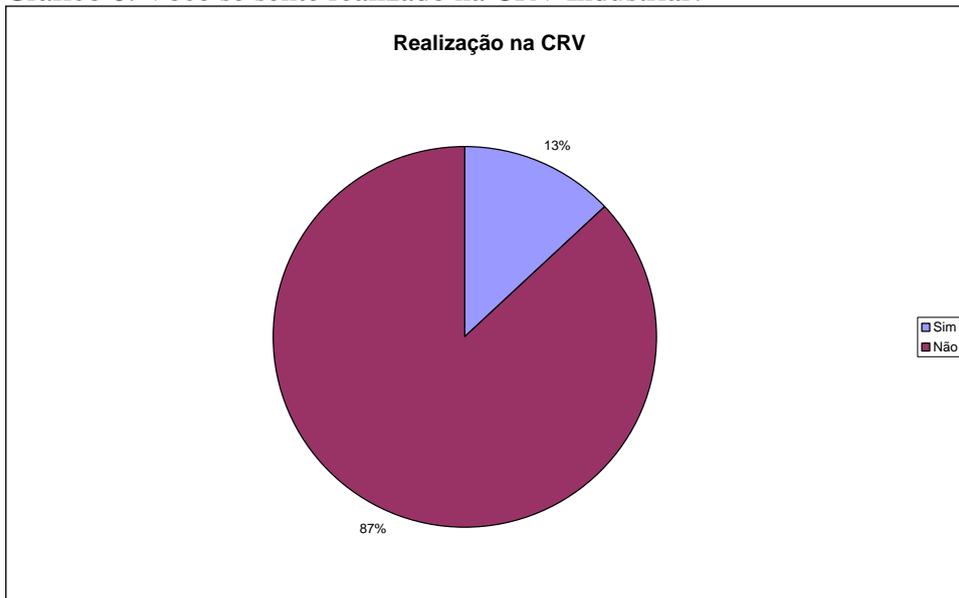
Gráfico 5: Você exerce uma boa relação com seu chefe?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

Nesta opção podemos ver que quase a metade tem um relacionamento bom com seu chefe, mas 35 pessoas não têm um bom relacionamento, isso se deve ao fato de que quase a metade dos funcionários são da Paraíba, como o chefe deles, por isso têm um diferencial entre os outros.

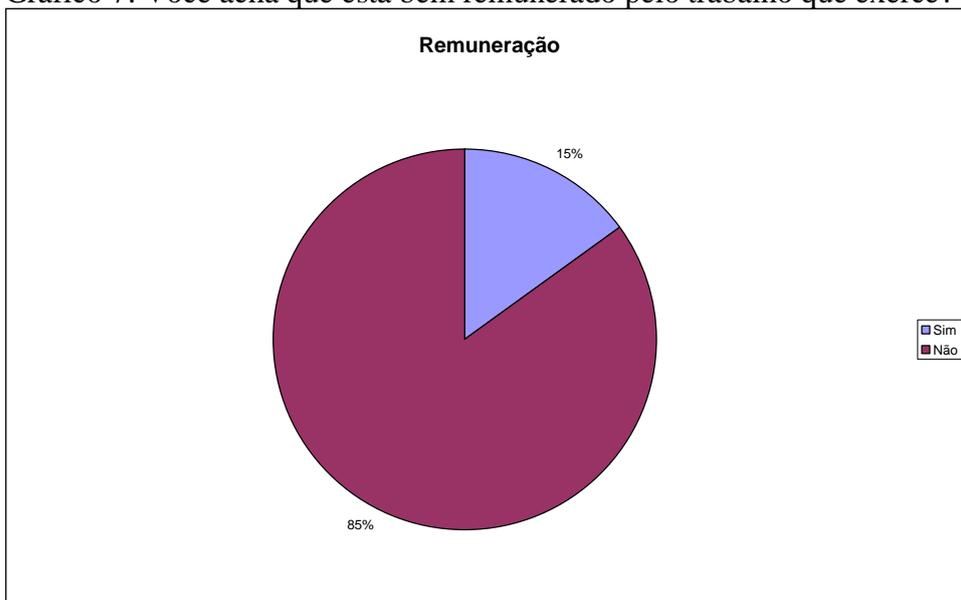
Gráfico 6: Você se sente realizado na CRV Industrial?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

O gráfico mostra que a maioria dos funcionários trabalha mais por necessidade, por falta de oportunidade, pois a empresa não aderiu o fator motivacional para a organização.

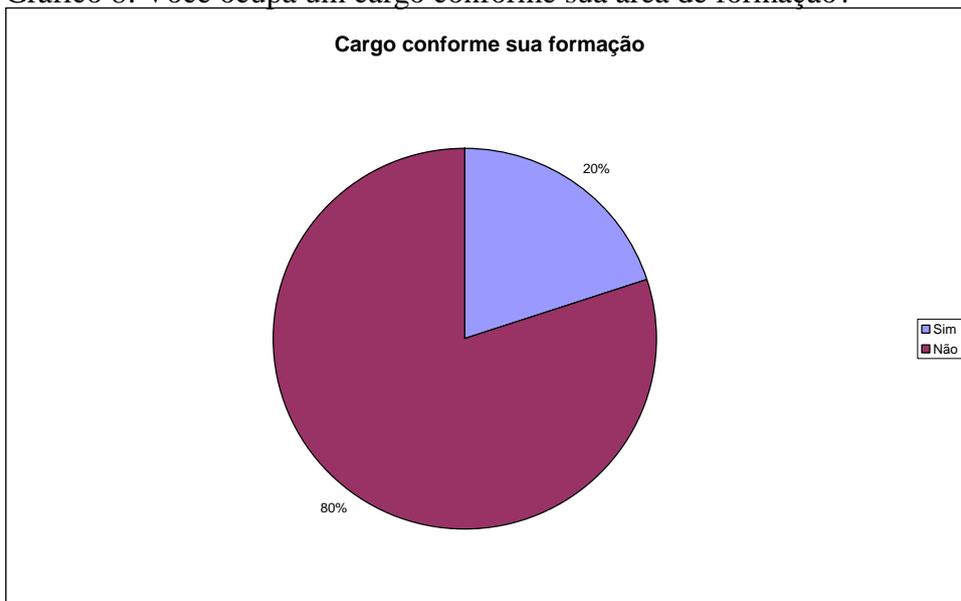
Gráfico 7: Você acha que está bem remunerado pelo trabalho que exerce?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

O gráfico mostra que a maioria, quase 100% acha que não está bem remunerado pelo trabalho que exerce, e apenas 9 pessoas responderam que estão satisfeitos com o que ganham.

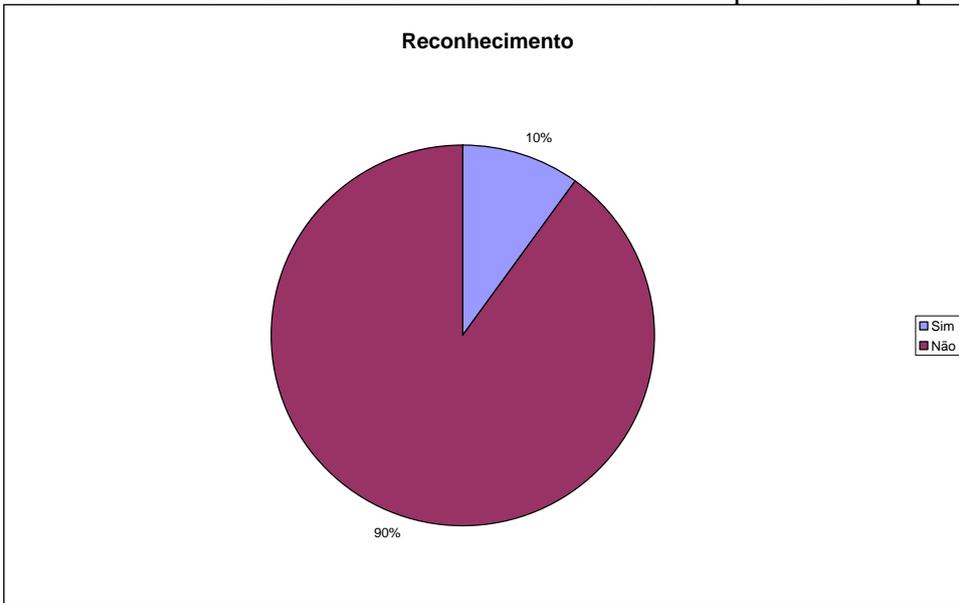
Gráfico 8: Você ocupa um cargo conforme sua área de formação?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

Neste gráfico, 48 pessoas acham que não ocupam um cargo conforme sua área de formação, enquanto 12 responderam que ocupam cargo conforme sua área. Este gráfico mostra que as pessoas formadas estão aceitando trabalhar em outra atividade, que não seja a de sua formação, devido a falta de oportunidade, e com isso é claro, não se motivam.

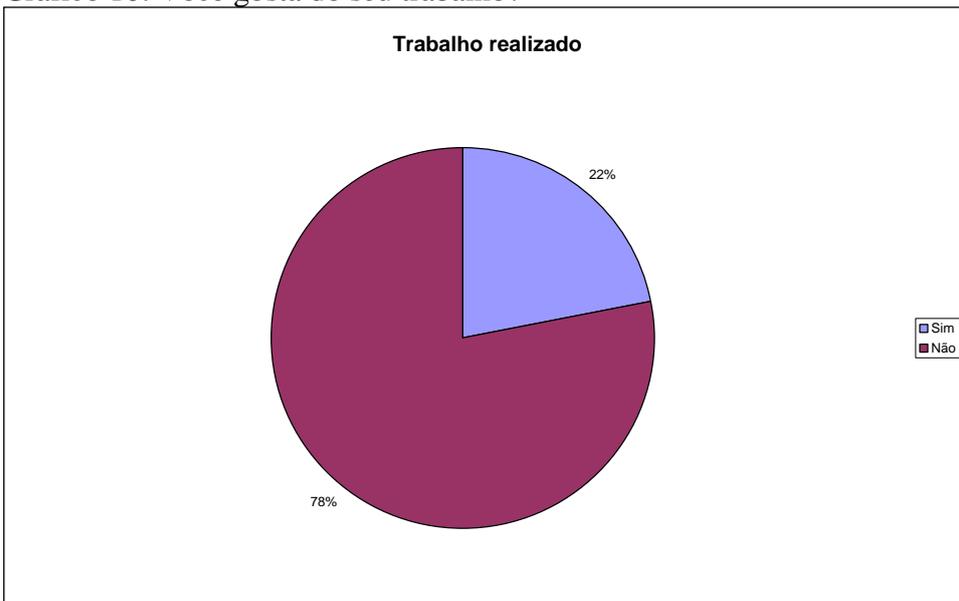
Gráfico 9: Seu trabalho tem o reconhecimento merecido pelo chefe ou pela empresa?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

A maioria afirma, conforme o gráfico, que não tem o reconhecimento da empresa nem de seu chefe, pelo que realiza dentro da empresa, este é considerado com toda certeza, um fator desmotivacional.

Gráfico 10: Você gosta do seu trabalho?



Fonte: elaborado pela autora, 2007.

De acordo com estes gráfico, 47 pessoas disseram que não gostam do trabalho que realizam, portanto a maioria das pessoas não tem a motivação de exercer uma atividade com entusiasmo.

7 CONCLUSÃO

Diante dos dados levantados sobre motivação, podemos concluir que a empresa CRV Industrial falta informação sobre motivação e como aplicá-la corretamente.

Motivação é o impulso de uma pessoa para agir, porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, pois vêem este ato como significativa para elas.

Há uma tendência nos países industrializados das pessoas, com nível educacional elevado, terem que se submeter a empregos que estão abaixo das suas qualificações, o que gera descontentamento e desmotivação.

Os funcionários da CRV estão exercendo suas funções sem motivação, pois a organização não lhes propôs um ambiente agradável de trabalho, e há uma diferença salarial e boa relação com os funcionários rio verdianos, dos paraibanos que vieram de sua mesma cidade (chefe), não há incentivos nem reconhecimento da parte do chefe.

Concluindo, não existe o conceito nem a prática de motivação na empresa CRV, os funcionários trabalham em cargos diferentes de sua formação, ganham abaixo do esperado e continuam na empresa por necessidade e falta de oportunidade, pois ela é praticamente a única empresa que gera renda ao município.

8 SUGESTÕES

Diante dos resultados obtidos, podemos constatar que os fatores que dizem respeito à motivação são bastante ineficientes, a empresa precisa, urgentemente, mudar sua forma de agir com os funcionários, como por exemplo:

- ✓ dar-lhes oportunidade de crescer;
- ✓ atuar na empresa conforme sua área de formação;
- ✓ realizar reuniões frequentemente, possibilitando a participação ativa de todos os integrantes;
- ✓ elogiar e reconhecer o esforço de cada um;
- ✓ incentivar os funcionários promovendo palestras sobre motivação;
- ✓ não ter diferencial entre funcionários;
- ✓ pagar o salário a cada um, como realmente merece.

9 BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: uma introdução à psicologia organizacional.** São Paulo: Atlas, 1981.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma visão estratégica de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1992.

CASTRO, Alfredo Pires de, MARIA, Valéria José. **Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1996.

GRIFFIN, Gerald R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Editora Ltda., 1995.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 1994.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Editora Ltda., 1992.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

TOLEDO, Flávia. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WERTHER, Willian B., KEITH JR, Davis. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

Sites consultados

PEIXOTO, Isabel. **Motivação nas organizações.** Disponível no site: <http://www.pme.online.pt/ver-art.asp?10=86etema=formacao>. Acesso em 07/11/2007, às 20 hs.

APÊNDICE

DADOS DA ALUNA

Nome: Danielle Batista de Bessa

RA: 0409100401

Endereço: Av. José Possidônio, nº 36

CEP: 76343-000 – São Patrício – Goiás

Telefone: (62)3340-0422

Local de Estágio: CRV Industrial

Área do estágio: Departamento Pessoal

Responsável pelo estágio: Josenildo da Silva

Cargo ou Função do Responsável: Chefe do Departamento Pessoal

Endereço: Fazenda Boa Vista, km 2,5, Zona Suburbana, Carmo do Rio Verde - GO

QUESTIONÁRIO

1. O ambiente de trabalho é motivador?

Sim Não

2. A empresa lhe oferece condições de trabalho adequadas?

Sim Não

3. A empresa realiza reuniões frequentemente?

Sim Não

4. Você tem participação ativa nas reuniões?

Sim Não

5. Você exerce uma boa relação com seu chefe?

Sim Não

6. Você se sente realizado na CRV Industrial?

Sim Não

7. Você acha que está bem remunerado pelo trabalho que exerce?

Sim Não

8. Você ocupa um cargo conforme sua área de formação?

Sim Não

9. Seu trabalho tem o reconhecimento merecido pelo chefe ou pela empresa?

Sim Não

10. Você gosta do trabalho que realiza?

Sim Não

DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA

Declaro para os devidos fins que eu **Rosana Alves Simão dos Santos** Licenciada em Letras pela Faculdade de **Faculdade de Filosofia do Vale de São Patrício** procedi a revisão ortográfica e gramatical da monografia sob o título: **Motivação Empresarial - Um Estudo de Caso na CRV Industrial**. Sob orientação do professor Enoc Barros da Silva por ser verdade a presente declaração.

Rosana Alves Simão dos Santos

DECLARAÇÃO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Declaro para os devidos fins que eu **Armandina Conceição Rodrigues Maia** Licenciada em Letras pela Faculdade de **Faculdade de Biblioteconomia da Fundação Escola Sociologia Política do Estado de São Paulo** procedi a revisão ortográfica e gramatical da monografia sob o título: **Motivação Empresarial - Um Estudo de Caso na CRV Industrial**. Sob orientação do professor Enoc Barros da Silva por ser verdade a presente declaração.

Armandina Conceição Rodrigues Maia