

GRAZIELLE MAGNO ROCHA

TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW E SUA APLICABILIDADE A XIª CIRETRAN
PÓLO DE CERES – GOIÁS

FACER
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
2003

GRAZIELLE MAGNO ROCHA



TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW E SUA APLICABILIDADE A XIª CIRETRAN
PÓLO DE CERES – GOIÁS

MONOGRAFIA APRESENTADA À FACER COMO
EXIGÊNCIA PARA A CONCLUSÃO DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO RURAL.

ORIENTADORA
PROFESSORA: SILVIA ASSAD

26477
SERVI

Tombo nº	8.396
Classif.:	A-658.3:159.942
Ex.:	1 GRAZIELLE ROCHA
	2003
Origem:	d
Data:	18.03.04

RUBIATABA
GOIÁS – BRASIL
2003

Adm. emp.
Motivação emp. s.

GRAZIELLE MAGNO ROCHA

TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW E SUA APLICABILIDADE A XIª CIRETRAN
PÓLO DE CERES - GOIÁS

*MONOGRAFIA APRESENTADA À FACER, COMO
EXIGÊNCIA PARA A CONCLUSÃO DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO RURAL.*

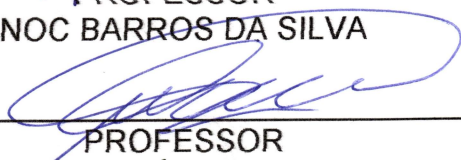
EXAMINADORES:



ORIENTADORA
SILVIA ASSAD



PROFESSOR
ENOC BARROS DA SILVA



PROFESSOR
MARCO ANTÔNIO DE CARVALHO

FACER

Dedicatória

Dedico esta monografia primeiramente a Deus por iluminar o meu caminho e a prof. Silvia Assad por ter me orientado com tanta dedicação e amizade.

Agradecimento

Agradeço a minha família por sempre me apoiarem em todos os momentos de minha vida e em especial à minha mãe por seu imenso amor e inspiração.

Sumário

1. Introdução	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo Geral	3
2.2 Objetivo Específico	3
3. Quadro Teórico	4
3.1 Motivação	4
3.2 A importância de se motivar funcionários	6
3.3 Hierarquia das necessidades de Maslow	8
3.4 A tarefa do administrador	10
3.5 Outros teóricos e suas teorias sobre motivação	12
3.5.1 Frederic Herzberg	12
3.5.2 Douglas Mc Gregor	13
3.5.3 David McClelland	13
4. Metodologia	15
5. Resultados	18
6. Conclusão/Sugestões	28
7. Bibliografia	31
8. Anexos	34

1. Introdução

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos. O que é que leva realmente as pessoas a estarem motivadas e mais produtivas? A grande parte dos gestores tenta encontrar resposta para esta questão. Só depois de se conhecerem as fontes de motivação dos trabalhadores é que se podem esperar ganhos adicionais, efetuando, ao mesmo tempo, uma eficaz gestão de recursos humanos. O sucesso de qualquer organização passa sem dúvida pelo nível de motivação dos seus colaboradores.

Os trabalhadores são pessoas com sentimentos, desejos e ambições. Ninguém pode negar que luta por uma estabilidade econômica e financeira, mas as pessoas também se esforçam para conseguir realizarem – se profissionalmente. Mais importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, sabendo que se desempenhou bem as funções que estavam atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido.

A questão “Motivação” é considerada fundamental para o bom desenvolvimento das atividades de uma pessoa, do grupo de trabalho que participa e também da empresa que ela representa.

A “motivação” não pode nem deve ser entendida, simplesmente, como REAÇÃO: “Fazer “algo” sempre pensando no que vai ter, receber, ganhar ... Desta forma, simplesmente, estaremos subordinados a uma famosa “lei de Gérson” ... a lei da “vantagem em tudo!”, esperando sempre o estímulo externo (meio) para ativar nossos mecanismos internos.

A motivação, na forma pura, deve ser entendida como característica de PRÓ – AÇÃO: Não se trata de “fazer-porque-vou-ter”, mas de encontrar realização no que faz por ser sim (uma pessoa de decisões baseadas em princípios e valores cuidadosamente selecionados...), independente dos estímulos

externos. Motivação é a busca de satisfação de necessidades. Portanto, quando se toma uma atitude buscando motivar as pessoas, provavelmente cada uma delas reagirá de maneira diferente.

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Pretende – se investigar as causas da desmotivação dos funcionários, buscando assim aprimorar a prestação de serviços públicos a partir de estímulos motivacionais.

2.2 Objetivo Específico

- Identificar os problemas relacionados a motivação dos funcionários;
- Levantar o perfil das necessidades dos funcionários;
- Diagnosticar estímulos aos funcionários;
- Incentivar o trabalho em equipe.

3. Quadro Teórico

3.1 Motivação

Segundo Megginson et all (1998:346),

"Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com suas necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais".

Ainda segundo os autores, a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano, onde pessoas, com diferentes antecedentes, necessidades e aspirações têm maneiras diferentes de encarar a motivação. Há pelo menos três objetivos da motivação na administração, cada qual exigindo diferentes abordagens, táticas e incentivos:

- "Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa;
- Estimular empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia;
- Encorajar empregados a continuar na empresa."

Para Megginson et all (1998:349), "muitas pessoas acreditam que a administração nunca poderia se tornar uma ciência porque os administradores têm que lidar com (1) comportamento humano que muitas vezes parece imprevisível e irracional, (2) seres humanos que muitas vezes agem baseados nas emoções e não na razão".

Os autores fazem ainda três suposições básicas sobre o comportamento humano, na medida em que afeta a motivação. Em primeiro lugar, o comportamento humano é *causado*, em segundo, é *dirigido por uma meta*, em terceiro lugar, *não ocorre isoladamente*.

Significa dizer, que o comportamento pode ser causado pelo modo como se percebe o mundo e que é dirigido para atingir metas. Assim, como percebemos

na *figura 1* o processo motivacional é basicamente induzido. As necessidades dos empregados (motivos), causam um desejo interior de sobrepujar alguma falta ou desequilíbrio. Aplica – se alguma forma de incentivo de administração que os motiva a responder e a comportarem – se de forma a chegar ao resultado desejado.

Se as necessidades estão satisfeitas a organização obtém o resultado almejado. É a compreensão desse processo que contribui para o sucesso de forma que os membros da organização contribuam com seus esforços conjuntos para uma maior produtividade.

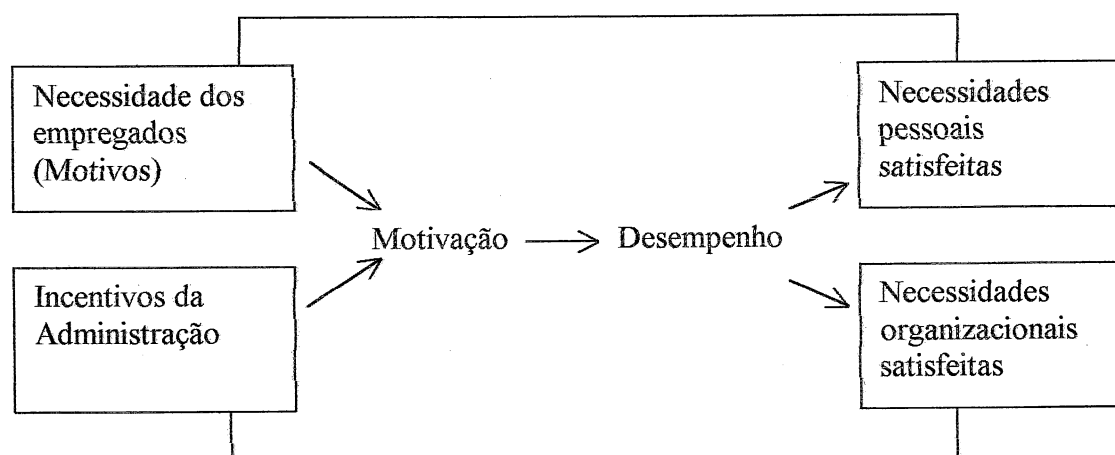


Figura1, FONTE: Megginson et all (1998:349): A motivação é dirigida para uma meta.

Já a *figura 2*, demonstra que não só a capacidade e a motivação afetam a produção, mas também a maneira pela qual se visualiza o papel do funcionário na organização.

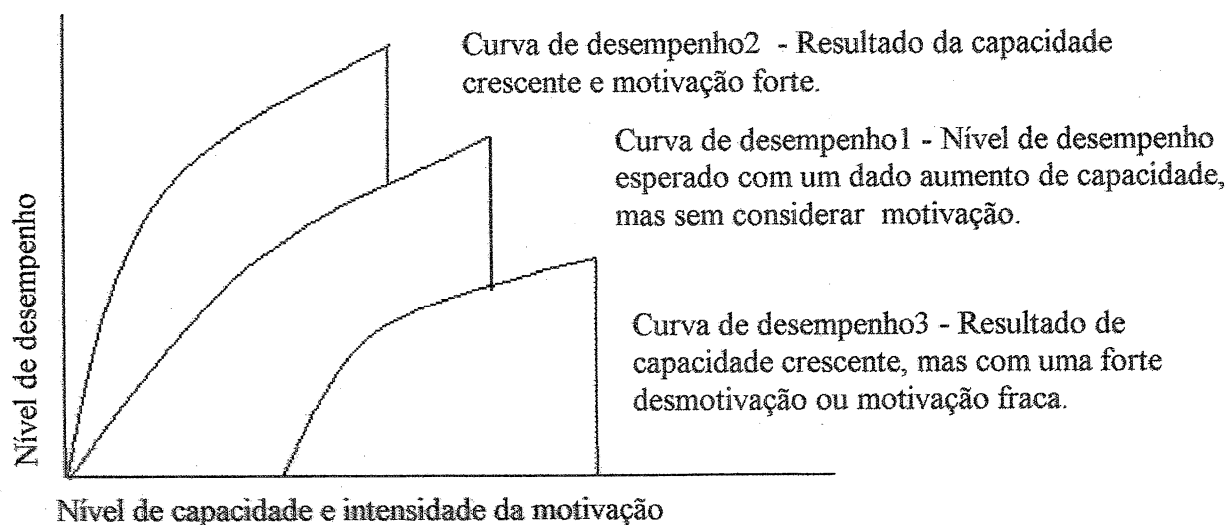


Figura2, FONTE: Megginson et all (1998:348): Como capacidade e motivação afetam o desempenho.

3.2. A importância de se motivar funcionários

A motivação pode ser vista como forma de redução de necessidade, redução de tensão, redução de impulso e redução de ansiedade. É na busca dos objetivos motivacionais, que as pessoas experimentarão maiores níveis de satisfação (Kil, 1999). Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidade de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus empregados. Os funcionários motivados gostam do trabalho, esforçam pela qualidade, produzem muito e aproveitam profissionalmente a experiência.

A motivação de funcionários requer um amplo estudo sobre a vida de cada pessoa, não só na empresa, mas também fora dela, pois o funcionário é essencial para o desenvolvimento da empresa. A motivação é uma tarefa complexa e difícil, por isso não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais.

Está crescendo a necessidade das empresas de contratarem profissionais de recursos humanos. No mundo de hoje com tantos problemas e dificuldades, as pessoas estão cada vez mais desmotivadas com o pensamento, a baixo-estima, precisando assim da ajuda de um profissional, para melhorar a qualidade de vida, trabalhando com amor, gostando do que está fazendo, sentindo orgulho da empresa.

As pessoas que se sentem satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas (Maximiniano, 1993). Envolvem – se mais na solução de problemas, aproveitamento oportunidades e enfrentando desafios, e possui maior facilidade de trabalhar em equipe. Sentem – se seguras para doar seus sentimentos e recebem com mais naturalidade os sentimentos dos que as cercam. Todas as características são consequência da capacidade da própria pessoa em aumentar, valorizar e manter sua auto – estima.

Quanto mais o colaborador se sente motivado maior é a produtividade, e quanto maior a complexidade da atividade realizada, mais cresce a diferença.

O problema da falta de motivação dos funcionários do órgão público requer um amplo conhecimento de cada uma das pessoas, pois cada um tem suas necessidades e seus desejos diferentes do outro. Tudo depende da sua carência naquele momento. Portanto, o importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, em dado momento, é descobrir quais necessidades estão em jogo. A falta de motivação reflete dentro da empresa e fora dela, pois os funcionários se desentendem, ficam ansiosos, nervosos, os clientes reclamam do mau atendimento e o ambiente de trabalho torna – se indesejável para os funcionários e para os clientes.

Sendo a motivação dos funcionários essencial para o bom funcionamento da empresa, para o controle da qualidade de vida, para o incentivo do trabalho em equipe, pretende – se desenvolver um projeto e poder colaborar com os funcionários, mostrando que apesar de ser uma empresa pública, existe meios de

melhorar o seu auto – estímulo e desempenhar um trabalho eficiente, tornando a empresa uma excelente prestadora de serviço.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial. “É a gasolina interior para que se enfrente os desafios da função e da organização”.

3.3 Hierarquia das necessidades de Maslow.

Abraham Maslow, psicólogo americano e grande pesquisador de comportamento, criou a Hierarquia das Necessidades mais conhecida como a Pirâmide de Maslow, na qual ele explica os 5 níveis de necessidades do ser humano.

- **Necessidades Fisiológicas:** aparecem na base da pirâmide e são básicas para a sobrevivência (alimento, repouso, reprodução). As empresas procuram satisfazer essa necessidade oferecendo: refeições, horários adequados, intervalos de descanso, transporte, etc.
- **Necessidades de Segurança:** constituem o segundo nível da pirâmide. Trata – se da autopreservação, ou seja, de evitar o perigo físico, evitar a privação das necessidades fisiológicas, buscar a estabilidade. Algumas empresas oferecem seguro de vida e de acidentes, planos de saúde, curso de preparação para a aposentadoria etc, visando minimizar a insegurança de seus empregados.
- **Necessidades Sociais:** as pessoas sentem necessidades de serem aceitas e de pertencerem a grupos estabelecendo assim relações de amizade, afeto e amor. Quando não satisfeitas, tornam – se hostis, solitárias e deprimidas. O papel da empresa é de despertar no colaborador a importância do trabalho em equipe e aprimorar as relações humanas.
- **Necessidades de Estima:** nesta fase as pessoas passam a sentir necessidade de estima, ou seja, tanto de auto – estima quanto de reconhecimento por parte dos outros. Querem prestígio, status e consideração. À empresa cabe reconhecer os esforços do trabalhador

através de elogios, promoções, premiação (não necessariamente com dinheiro) etc.

- **Necessidade de Auto – Realização:** aqui começa a predominar a necessidade de realizar aquilo de que se é capaz e que realmente se gosta de fazer. São as necessidades mais elevadas e estão no alto da pirâmide de Maslow. As empresas podem atender a satisfação desta necessidade possibilitando ao trabalhador o uso de sua criatividade, da liberdade de expressão, de trabalhar naquilo que gosta etc.

Segundo a teoria de Maslow:

- A motivação é interna e não externa.
- As necessidades são hierárquicas (seguem uma ordem de prioridade).
- Uma necessidade uma vez satisfeita, não é mais um motivador.

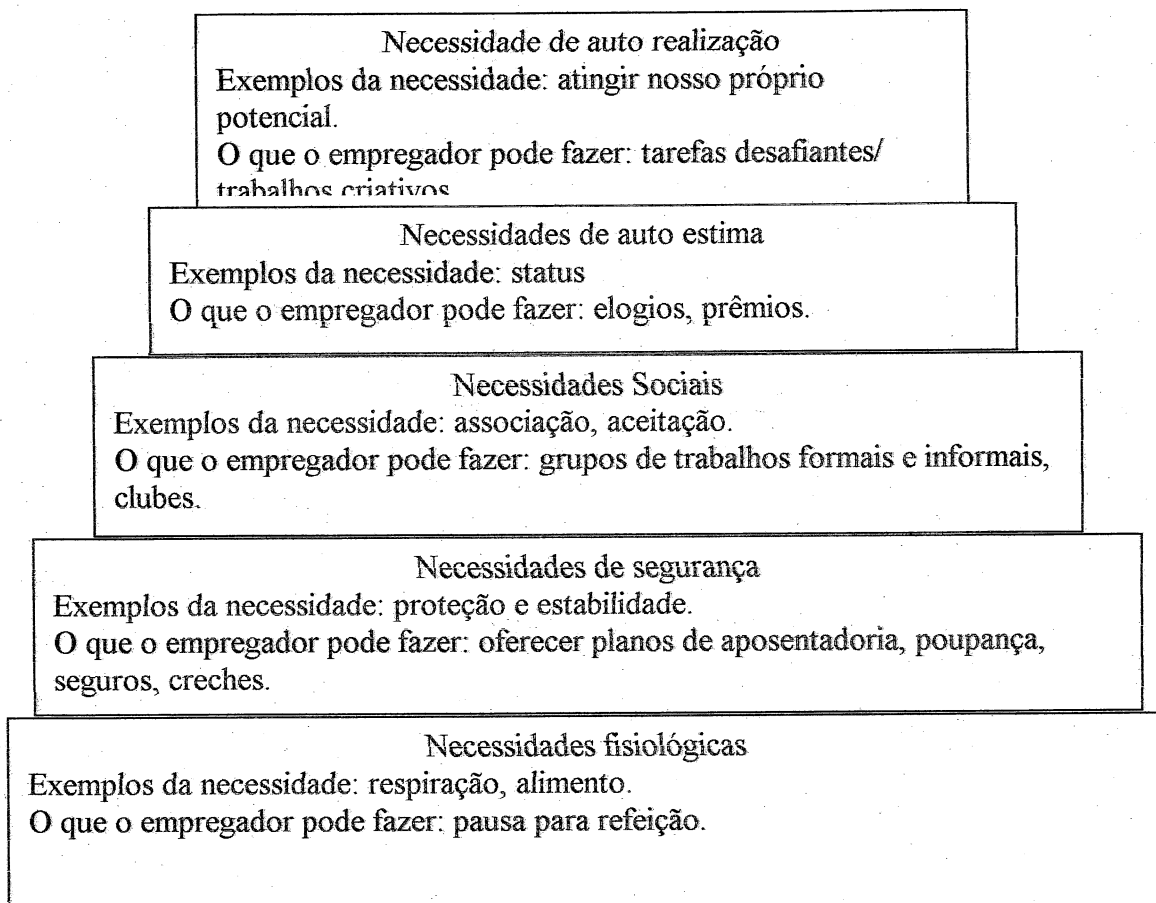


Figura3, FONTE: Megginson et all(1998:351): Hierarquia das necessidades de Maslow, em teoria, e aplicada à motivação na administração.

3.4 A tarefa do administrador

A tarefa do administrador, no que diz respeito à motivação, tem sido descrita como sendo a de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas.

Não é fácil essa tarefa pois o comportamento humano é extremamente complexo, devido às diferenças individuais e devido ao fato de as pessoas mudarem continuamente.

Há, contudo, concordância sobre uma série de fatores aos quais a maioria das pessoas reage favoravelmente.

Para uma grande maioria das pessoas, a possibilidade de melhor remuneração constitui um forte incentivo.

O incentivo financeiro mais adotado é, sem dúvida, a possibilidade de aumentos progressivos dentro de uma mesma carreira.

Uma grande parte das pessoas também é capaz de dedicar um esforço considerável para conquistar posições dentro da empresa onde atua.

Outra fonte de satisfação para muitas pessoas é o desafio. Superar metas ou outros departamentos pode ser um forte incentivo para muitas pessoas.

As condições de trabalho, tais como ambiente aprazível, boas instalações, bom refeitório, preocupação com segurança, influem para tornar as pessoas mais produtivas.

As pessoas se empenham verdadeiramente se sentem que estão desenvolvendo um trabalho realmente útil, interessante, e têm oportunidade de opinar e participar das decisões..

Além do trabalho interessante, todo indivíduo deseja progredir, tornar-se mais experiente e, sobretudo, ser reconhecido como bom profissional.

A verdadeira motivação só é eficiente conseguida, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa.

A motivação só é possível em ambiente em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa. Onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas. Onde haja esforço contínuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

A motivação plena só é atingível na medida em que não existam medos de qualquer natureza na organização.

Este é um aspecto extremamente importante em tempos de mudanças aceleradas, tempos em que inúmeras ameaças afloram.

Isto exige da alta administração esforço consciente e intenso para que decisões de "sobrevivência" não destruam o ambiente e as relações entre a empresa e os colaboradores.

Caso contrário, compromete – se irremediavelmente o potencial de contribuição das pessoas, principal patrimônio das empresas em tempos de desafios, novas tecnologias e competição.

Não se constrói nada duradouro sem a integração da inteligência e das motivações, sem a contribuição criativa e solidária das pessoas.

Texto disponível em:

<http://www.geocities.com/seijirovix/Textosmotivacao/motivacao3.html>

3.5 Outros teóricos e suas teorias sobre motivação

3.5.1 Frederic Herzberg

Aparentemente, funcionamos melhor quando estamos lutando por alguma coisa que necessitamos.

Para Herzberg, entretanto, isto depende também do ambiente em que estivermos atuando.

Conclui que existe fatores que, se presentes, nos causam motivação, e que existem fatores que, se presentes, nos causam insatisfação.

Exemplo de fatores que, se presentes, nos causam motivação: possibilidade de crescimento pessoal, importância do trabalho, reconhecimento pelo trabalho. (Chiavenato,2002)

Exemplo de fatores que, se presentes, nos causam insatisfação: falta de boas condições de trabalho, bons salários, boas relações interpessoais. (Chiavenato,2002)

Entretanto, Herzberg concluiu também que quando estes fatores estão presentes; (boas condições de trabalho, bons salários, boas relações interpessoais) não ficamos motivados, porque consideramos estes fatores obrigatórios em qualquer ambiente. Herzberg chamou estes fatores de "fatores higiênicos", conforme afirma o autor, e os primeiros fatores (possibilidade de crescimento pessoal, importância do trabalho, reconhecimento do trabalho) de fatores motivacionais.

Desta forma, Herzberg concluiu que maximizar a motivação das pessoas e minimizar a insatisfação, são processos diferentes.

E que, portanto, é necessário, em primeiro lugar, eliminar os fatores que causam insatisfação nas pessoas para, depois, dar ênfase nos fatores que motivam.

3.5.2 Douglas McGregor

Foi um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas. Douglas McGregor nasceu em Detroit e licenciou-se no City College. Doutorou-se em Harvard, onde lecionou Psicologia Social, e foi professor de Psicologia no MIT. Em 1948 era presidente do Antioch College, em Yellow Springs, e em 1962 lecionava a disciplina de Gestão Industrial na Sloan Fellows.

McGregor é mais conhecido pelas teorias de motivação X e Y, segundo Kwasnicka (1995), a primeira assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A segunda baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam de trabalhar. Um argumento contra as teorias X e Y é o fato de elas serem mutuamente exclusivas. Para o contrapor, antes da sua morte, McGregor estava a desenvolver a teoria Z, que sintetizava as teorias X e Y nos seguintes princípios: emprego para a vida, preocupação com os empregados, controle informal, decisões tomadas por consenso, boa transmissão de informações do topo para os níveis mais baixos da hierarquia, entre outros.

3.5.3 David McClelland

Através da Teoria da Motivação pelo Êxito e/ ou Medo, destaca três motivos (necessidades) que orientam a dinâmica do comportamento humano, como está demonstrado na tabela a seguir.

Necessidade	Meio de Satisfação
realização	- competir como forma de auto-avaliação
afiliação	- relacionar-se cordial e afetuosamente
Poder	- exercer influência

Figura4: fonte: chiavenato;2000: Teoria da Motivação/ e ou pelo êxito e/ ou pelo medo.

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos tem diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância.

Esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando – se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.(Kil, 1999)

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

McClelland obteve, no entanto, reconhecimento, à medida que suas idéias têm auxiliado largamente para a definição de Clima Organizacional (Escala para Avaliação do Clima Organizacional), como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para o alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

4. Metodologia

O projeto será realizado na XIª Circunscrição Regional de Trânsito (CIRETRAN) Pólo de Ceres, que é um órgão público. Sua função é realizar todos os serviços relacionados ao trânsito, fazendo com que a população cumpra as leis, podendo assim ter mais segurança e harmonia no trânsito.

A Circunscrição Regional de Trânsito (CIRETRAN), está localizada na rua dezoito; número: oitocentos oitenta e três; Centro; Ceres – Goiás, sua sede é alugada ficando os encargos sob responsabilidade da Prefeitura Municipal de Ceres. A CIRETRAN hoje, conta com treze funcionários onde, cinco são concursados, cinco ficam a disposição da CIRETRAN, dois estagiários, e um cargo de confiança destinado ao chefe da organização.

O projeto será administrado pela acadêmica Grazielle Magno Rocha e pela Professora orientadora, Silvia Assad onde os participantes serão todos os treze funcionários da CIRETRAN.

A pesquisa a ser realizada será do tipo exploratória que, segundo Gil (1996:45) “tem como objetivo proporcionar maior 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 aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem. a) levantamento bibliográfico. b) entrevistas com pessoas que tiveram experiência práticas com o problema pesquisado e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Será efetivada em forma de estudo de caso. a) a aplicabilidade do estudo de caso como método de pesquisa, isto é, que situações em que é potencialmente utilizável, depende basicamente da proposta da pesquisa (o problema em si) e da natureza do fenômeno enfocado (Bonoma, 1985). Depende,

também do nível de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e do foco temporal da pesquisa (eventos contemporâneos ou históricos) (Yin, 1989). b) O estudo de caso surge, como um método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações em que esta inserção traga reais benefícios à pesquisa. c) O método do estudo de caso, na verdade, visa pesquisar eventos da vida real que não possam ser desvinculados de seu contexto mais amplo. Segundo Yin (1989), o estudo de caso surge como método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos.

Além disso, pode ser considerada do tipo bibliográfica que, ainda segundo o autor Gil (1996:48) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.

A coleta de dados a princípio se dará sob forma de entrevista que, conforme esclarecem Maria Amália e Maria Virgínia (2002:134) “ não é uma simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

Foram aplicados questionários aos funcionários da organização em questão, que continham questões do tipo fechada e aberta onde, segundo Samara e Barros (1994: 54) “Nas perguntas fechadas são fornecidos as possíveis respostas aos entrevistados, sendo que apenas uma alternativa de resposta é possível” e nas perguntas abertas “o entrevistado responde livremente o que pensa sobre o

assunto. Além disso, foram utilizadas outras fontes de coletas de dados, como por exemplo, a técnica de observação.

Após a coleta, foi feita então a tabulação dos dados. Segundo Samara e Barros (1994: 79) “trata-se da maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para a leitura e análise sejam facilitadas. A análise dos dados é a descrição do quadro de tabulação referentes aos valores relevantes”.

A padronização e codificação das respostas da pesquisa foi feita através da Tabulação simples onde o entrevistado só pôde dar uma resposta, sendo o número destas, igual ao número de entrevistas.

5. Resultados

Com o aumento da circulação de veículos em Ceres e região, o governo do Estado de Goiás, sentiu a necessidade de instalar uma organização (CIRETRAN) em Ceres, onde a matriz é em Goiânia, capital de Goiás (DETRAN).

Tem por objetivo habilitar os motoristas, tirando a carteira nacional de habilitação (CNH) e fornecer os documentos necessários para os proprietários dos veículos ficar regularizados com a lei. Exemplo: pagar o licenciamento que é um imposto obrigatório.

A análise e interpretação dos resultados da pesquisa obtidos através da aplicação de um questionário a 13 dos 13 funcionários existentes na organização, revelou de uma maneira geral o fato da empresa não deixar a desejar fatos relacionados ao que Maslow classificou como necessidade fisiológica (77%).

Sobrevivência: As primeiras necessidades (fisiológicas) dominam o comportamento da pessoa até que sejam satisfeitas, em seguida torna-se preponderante até que seja satisfeita, e nesta ordem até a última.

A necessidade mais básica a qualquer ser humano é a da alimentação. Os mecanismos geradores das sensações de fome e sede, nada mais são do que sinalizações críticas do organismo quando privado de alimentos sólidos ou líquidos.

Quando ativados tais mecanismos e presentes tais sensações, tem-se estabelecida a necessidade da alimentação, a mais poderosa dentre todas as necessidades.

Enquanto não suprida esta privação, ou satisfeita esta necessidade, o ser humano simplesmente não se dispõe a priorizar mais nenhuma outra ação.

A satisfação dessas necessidades básicas reforça a idéia dos membros organizacionais buscarem alcançar mais uma vez que o ser humano detém uma vontade natural de almejar cada vez mais. Férias, períodos de descanso no trabalho e pausas para refeições consistem em elementos considerados como muito benéficos para a saúde dos trabalhadores, que sempre voltam desses períodos de afastamento mais bem humorados e motivados.

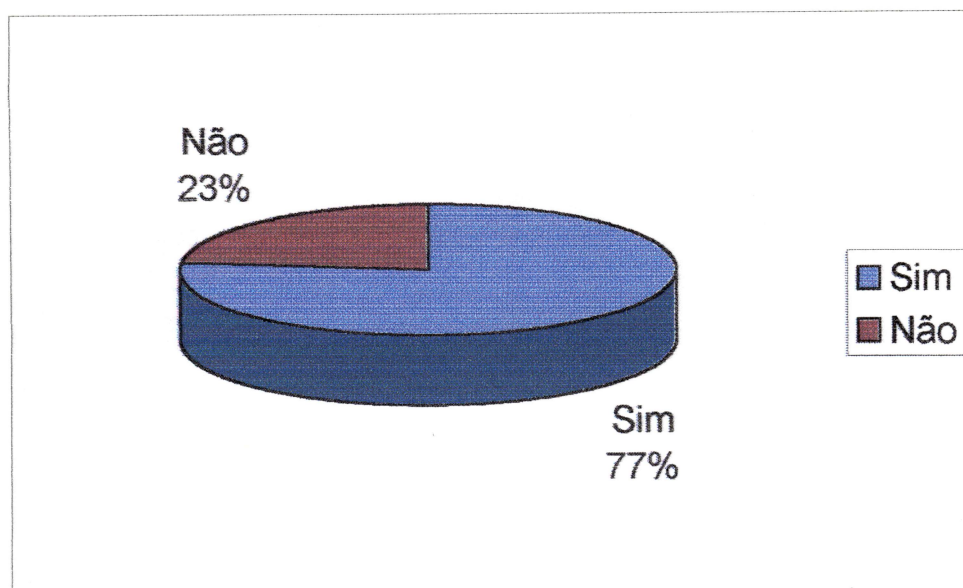


Gráfico 1: Sua empresa oferece horários adequados, refeições, etc?

Benefícios como boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, poupança, pensão, seguros de vida, hospitalar ou bancário foram considerados pela maioria dos respondentes (mais de 50%) como um fator que não contribui para o seu bom desenvolvimento no ambiente organizacional.

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer aos seus empregados. A remuneração geralmente é feita de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituído de benefícios sociais e de serviços sociais. Estes serviços e benefícios

sociais constituem custos de manter pessoal que pesam sobre as organizações. Aliás um dos custos de maior relevância e importância para as organizações é representado pela remuneração – direta ou indireta – dos seus empregados, em todos os níveis hierárquicos. A remuneração direta – isto é, o salário – dentro dessa abordagem, é proporcional ao cargo ocupado, enquanto a remuneração indireta – é geralmente comum para todos os empregados, independentemente do cargo ocupado. (Chiavenato, 1989).

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar – lhes esforços e preocupação. (Chiavenato, 1989).

Os planos de serviços e benefícios sociais geralmente são desenhados e planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida.

1 – no exercício do cargo (como gratificações, seguro de vida, prêmios de produção etc.)

2 – fora do cargo, mas dentro da organização (lazer, refeitório, cantina, transporte etc.)

3 – fora da empresa, ou seja, na comunidade (recreação, atividades comunitárias etc.)

As vantagens dos benefícios para a organização e para a empresa

Vantagens dos Benefícios	
Para a organização	Para o empregado
<ul style="list-style-type: none"> • Eleva o moral dos empregados • Reduz a rotatividade e o absenteísmo • Eleva a lealdade do empregado para com a empresa • Aumenta o bem – estar do empregado • Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal • Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho • Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados • Reduz distúrbios e queixas • Promove relações públicas com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro • Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais • Aumenta a satisfação no trabalho • Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem – estar individual • Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados • Reduz sentimentos de insegurança • Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social • Oferece compensação extra • Melhora as relações com a empresa • Reduz as causas de insatisfação

Figura 05: Fonte Chiavenato, 1989: Recursos Humanos na Empresa

Segurança: O ser humano é o único ser vivo que tem consciência da morte. As necessidades de segurança são bem conhecidas e diversas; na atualidade gozam de um apreço muito especial. Com a evolução da espécie humana, aprendemos quais são todos os perigos que podem nos expor à morte. Guerras, disputas, rixas, brigas, armas de fogo, instrumentos cortantes ou perfurantes, lugares perigosos e situações de conflito, pessoas suspeitas, acidentes, quedas, lesões, vícios, sujeiras, doenças, envelhecimento, franqueza, fadiga, etc. A privação de vida organizada, em paz, harmonia, com cuidados e hábitos saudáveis, gera a necessidade de segurança.

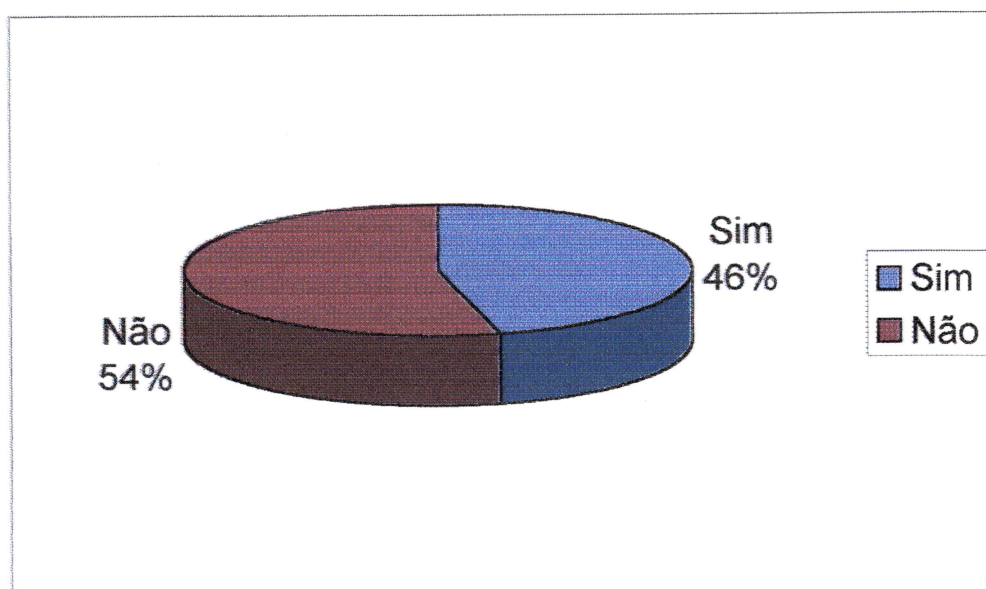


Gráfico 2: Sua empresa oferece seguro de vida, plano de saúde, plano de aposentadoria?

O sentimento de equipe em relação à formação de grupos de trabalhos formais e informais, participação em clubes, ou outras atividades patrocinadas pela organização foi mostrado através dos dados da pesquisa de campo com algo relegado em segundo plano. Mais de 70% dos respondentes alegaram não existir.

Social: O ser humano vive em grupos, em sociedade. É o único que estabelece laços com os seus semelhantes e os nomeia. Como teme a solidão, o abandono, o esquecimento, a expectativa de privação do convívio em sociedade gera a necessidade de relacionamento, num nível de plena aceitação pelo seu meio social.

Este elemento, como tem se notado, vem sendo bastante valorizado, particularmente nas grandes organizações que detêm clubes de recreação e academias de ginástica próprias nas suas dependências para promover o bem estar e a qualidade de vida dos seus trabalhadores.

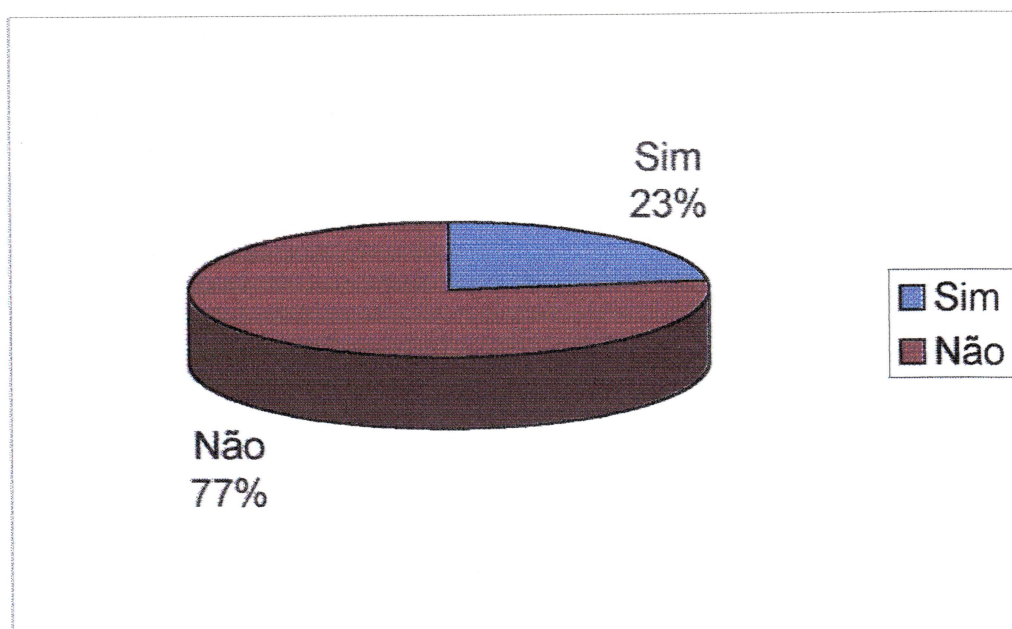


Gráfico 3: *A empresa desperta em você, funcionário a importância em ser colaborador, trabalhar em equipe, enfim a importância em aprimorar relações humanas dentro da organização?*

As recompensas que promovem a auto-estima e o ego situadas quase no topo da pirâmide de Maslow, como se sabe podem ser de natureza intrínsecas e/ou extrínsecas.

Status: Temos que a privação de estima e status gera a necessidade de relevância, domínio, reputação e prestígio. É exatamente em busca de estima e status que o ser humano age ao procurar se destacar em qualquer ramo de atividade ou meio de convívio social. Obter uma promoção, assumir uma posição de comando, incumbir-se de responsabilidades, evoluir acima da média, ser sempre convidado e bem-vindo, prestar auxílio e socorro, ser lembrado para conselhos e orientações, ser reputado por decisões sensatas e corretas, granjear respeito e notoriedade.

Na organização estudada, 85% dos nossos interlocutores afirmaram não receber alguma forma de premiação, elogios e promoções. De qualquer maneira, ainda continua indiscutível tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, a

importância dessas formas de reconhecimento dos bons atos dos funcionários de todas as organizações, tanto nas pequenas e médias, como nas grandes.

O gráfico nos mostra que o reconhecimento dos serviços prestado pelos funcionários para a organização não estão sendo recebidos. Os elogios, premiações, promoções fica para aqueles que tem mais influência política.

Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho. Para atender ao cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização. (Chiavenato, 2000).

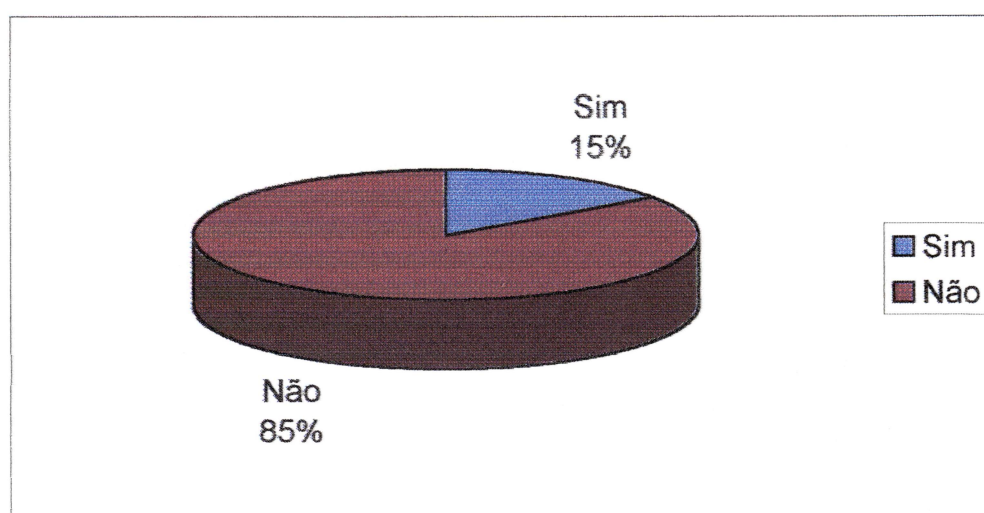


Gráfico 4: A empresa reconhece os seus esforços? Como (elogios, premiações, promoções)?

A última categoria das necessidades de Maslow pesquisada a saber: a auto-realização que se dá através de delegação de tarefas desafiantes aos funcionários, que decorre da busca pessoal e individual do ser humano pelo constante enriquecimento do seu conhecimento, pela sua capacidade de plena compreensão do mundo à sua volta, agindo segundo um conjunto de valores que pôde experimentar e aceitar para si, organizando então a sua vida com parâmetros que lhe permitem avaliar e determinar metas e objetivos a realizar com sucesso. As necessidades de auto realização são as de dar vida às nossas potencialidades, de nos desenvolvemos ou aperfeiçoarmos continuamente, de sermos criativos, de realizarmos um projeto pessoal de vida, de realizar aquilo que de melhor há em nós.

O caso estudado, obteve uma resposta também desfavorável por parte da maioria dos respondentes (85%).

Do ponto de vista do indivíduo é possível contar que ele traz consigo, para dentro da organização, todo um conjunto de necessidades, objetivos, habilidades e energias pessoais que estão prontos para entrar em ação à medida que encontrem oportunidades para tanto. Embora cada um desses aspectos comporte uma ampla variedade de características diferentes entre os vários indivíduos, há sempre a possibilidade de oferecimento de diferentes tipos de oportunidades para que sejam utilizados. Parece não haver mais dúvida, de acordo com muitas pesquisas feitas sobre o assunto, que as pessoas procuram ativamente oportunidades de satisfazerem suas próprias necessidades pessoais e chegarem aos seus próprios objetivos dentro do contexto de trabalho. (Bergamini, 1980).

É importante observar que a auto realização dos funcionários, como nos mostra no gráfico 5, está encubada em cada um, sem a oportunidade de demonstrar sua capacidade de inovação, até mesmo para melhorar o relacionamento do grupo em geral.

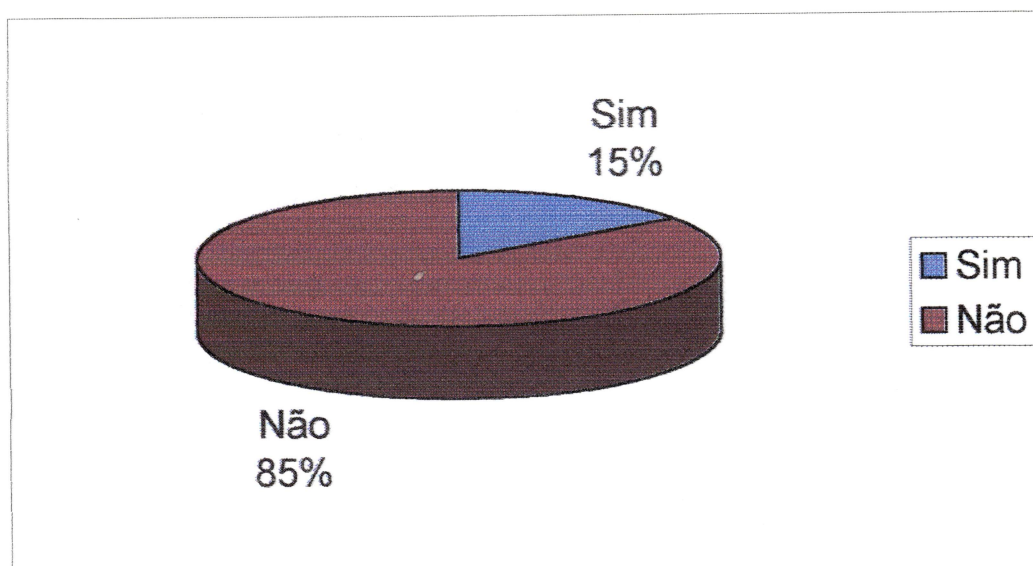


Gráfico 5: A empresa atende a sua necessidade de auto-realização, possibilitando que use sua criatividade, liberdade de expressão, etc?

O perfil das necessidades dos funcionários foi feito de maneira que cada um se indagasse da real situação dos problemas ali existentes, para que de forma conjunta pudesse resolver os atritos existentes. Foi aplicado um questionário com questões abertas onde a análise dos dados demonstram que na CIRETRAN o ambiente de trabalho poderia melhorar se houvesse mais união entre os funcionários, onde 39% desses reclamam sua falta dentro da organização, 38% sugerem reuniões uma vez por mês para ser colocado em pauta todos os problemas e solucioná-los, 23% disseram necessitar de mais materiais para que possam dar melhor andamento ao ritmo de trabalho, evitando assim os diversos constrangimentos ocorridos por falta deste material.

Para que a empresa atinja a qualidade total, os funcionários devem ter melhor oportunidade para realizar seu ideal dentro da organização. Com a participação de todos é necessário na empresa união, direitos iguais, melhores condições de trabalho, pagamento em dia, plano de saúde, estabilidade, valorização do potencial humano. Essas ações e benefícios, no mínimo, contribuirá para elevar a qualidade de vida dos funcionários.

As sugestões dadas para melhorar o ambiente de trabalho foram expostas com o compromisso de ser colocadas em prática, de forma que 38% opinarão para dividir o trabalho igualmente, 31% ser feito reciclagem com os funcionários, 31% realizar reuniões mensalmente.

O ponto de vista dos funcionários em relação ao trabalho realizado por seus superiores, reflete fielmente a real situação da falta de união do órgão onde 46% não dão nenhuma importância ao trabalho realizado por seus superiores, 31% reconhecem que eles organizam a empresa e 23% acham que quando é necessário dar esclarecimentos sobre o órgão, seus superiores respondem por todos. O trabalho em equipe beneficia a todos pois o mérito recebido na organização deve envolver a todos da mesma maneira.

6. Conclusão/ Sugestões

A motivação está estreitamente vinculada às necessidades, às carências ou desejos que podem ter as pessoas em cada momento. Isto faz com que para cada necessidade exista ao menos uma motivação, ainda que para a maior parte das pessoas exista sempre uma pluralidade de motivação diversas.

Nessas circunstâncias, tornou-se imperioso analisar o problema como problema, isto é considerar com seriedade que os funcionários da Ciretran não se realizam profissionalmente, são desmotivados, não trabalham em equipe. Este ambiente tão desfavorável torna-se indesejável para ambas as partes funcionários e clientes.

Vários itens foram identificados como desmotivantes pelos funcionários da organização estudada, como por exemplo:

- A política da empresa condiciona a regressão de suas carreiras;
- Existem muitas regras desnecessárias que condicionam o seu desempenho enquanto profissional;
- Não existe flexibilidade face aos seus problemas, internos ou externos à empresa;
- O trabalho tornou-se repetitivo e monótono;
- Existe um subaproveitamento das suas capacidades;
- O grau de competitividade é excessivo para os padrões dos funcionários;
- Falta de valorização ou apoio para com o seu trabalho;
- Controle excessivo.

Apoiados na análise dos dados da pesquisa pode-se concluir também que o feedback deveria ser a ferramenta usual para o aperfeiçoamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidade dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que pode satisfazer suas necessidades individual e profissional da gerência ao trabalhador e vice-versa, ou seja, tornar o

trabalhador participante de todos os processos da empresa, para que ele saiba qual a contribuição no todo e nas partes do processo produtivo. Assim, mesmo que o caminho da motivação e do incentivo à participação no trabalho dos brasileiros seja extremamente árduo, ainda é possível encontrar soluções, melhorando o sistema de remuneração e participação nos resultados, aumentando a valorização e a satisfação dos profissionais das organizações, tornando exequível um sistema mais centrado no indivíduo em suas organizações.

Manter funcionários motivados, tentar que objetivos individuais sejam satisfeitos juntamente com os da organização, aumentar a produtividade, manter um espírito sadio de equipe tem sido uma busca permanente pelos responsáveis em comportamento.

Deve-se considerar que o papel do líder é fundamental para a motivação de um grupo de trabalho; a ele compete administrar as diferenças individuais, conciliá-las e canalizá-las rumo às metas a serem alcançadas pela sua área.

Estar motivado é estar numa situação de estresse em satisfazer uma necessidade interna. À medida que as necessidades mais fundamentais vão sendo satisfeitas, as pessoas procuram uma crescente auto afirmação e realização.

Premiar funcionários se torna uma atitude motivadora, a partir do momento em que se conheça bem as necessidades dele e consiga perceber em que nível da pirâmide de Maslow ele se encontra, afinal não seria nada motivador presentear um funcionário que se encontra no nível fisiológico com uma placa de prata quando provavelmente este funcionário receberia bem melhor uma cesta básica.

Como sugestões deixa-se aqui elencados, algumas que podem ser utilizadas positivamente pelos funcionários:

- Falar abertamente dos seus problemas de desmotivação com os colegas para saber se eles passam de mesmo ou, se já lhes aconteceu, como resolveram;
- Não deixar que isso afete o seu desempenho e entregar-se ao máximo como bom profissional;
- Se a desmotivação que o consome é devido ao próprio trabalho que desempenha, tente arranjar novas abordagens, novas perspectivas, novas formas de organização para renovar o trabalho;
- Se puder trocar de lugar com algum colega ou mudar de secção tente-o fazer. Muitas vezes, desempenhar outra função, mesmo que seja dentro da empresa onde trabalha, renova o ambiente e dar-lhe outra força de vontade;
- Se o problema for em termos monetários tente mostrar o bom profissional que é para o aumento surgir.

Para melhorar o relacionamento e a auto-estima em relação a organização, sugere-se treinamentos para permitir o desenvolvimento normal do processo de grupo. Mostrar claramente os objetivos e metas da empresa. Fazer reuniões esclarecendo os pontos positivos e negativos (feedback). Ministras palestras, dinâmicas mostrando como é importante para a empresa a qualidade de vida dos funcionários. É uma missão audaciosa, mas tudo é possível quando todos trabalham juntos por um só objetivo, afinal cada pessoa tem um interesse, desejo, habilidade aptidão para realizar suas atividades pessoais e profissionais.

7. Bibliografia

AGUIAR, MARIA APARECIDA FERREIRA DE. **Psicologia aplicada a administração. Uma introdução à Psicologia organizacional.** São Paulo: Atlas, 1981.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER; **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. **Psicologia aplicada à administração de empresas. Psicologia do comportamento organizacional.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BONOMA, T. V. "**Case research in marketing: opportunities problems, and a process**", Journal of marketing Research, V. 22, maio, pp. 199 – 208. 1985.

CHIAVENATO, IDALBERTO, **Recursos humanos:** Idalberto Chiavenato. Ed. Compacta, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO, **Recursos humanos na empresa:** Idalberto Chiavenato. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, ANTÔNIO CARLOS, 1946, **Como elaborar projetos de pesquisa:** Antônio Carlos Gil. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KWASNICKA, EUNICE LACAVA, **Introdução à administração: Uma Síntese.** São Paulo: Atlas, 1995.

MASLOW, ABRAHAM. H. **Motivation and personality**. New York: Haper & Row, 1954.

MAXIMINIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI, P.H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MOSCOVICI, FELA; **Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

PARK, K.H. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TOLEDO, F. de. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo. Ed: Atlas, 1992..

TSCHOHL, J. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Ed. Makron Books. 1996.

WERTHER, W. B. **Administração de pessoal em recursos humanos**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1983.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**, SAGE publications, Newburg Park. Edição Cultural, 1989.

8 - Anexos

AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

Nome do Estagiário: Grazielle Magno Rocha					
Local do Estágio: XIª Ciretran Pólo de Ceres - Goiás					
Critérios de Avaliação	Conceito Atribuído				
<u>Justificativa da Aplicação do Trabalho</u> Considerar os argumentos apresentados, a nível de Entidade Concessionária. Considerar os problemas que serão solucionados com o presente trabalho.	A	B	C	D	E
<u>Capacidade Crítica</u> considerar o sentido de análise da situação bem como o domínio da mesma e a capacidade de compreensão e proposta demonstrada pelos estagiários.	A	B	C	D	E
<u>Capacidade de Inovação</u> Considerar o valor e a praticidade das propostas apresentadas a nível inovador para a Entidade Concessionária objeto da ação do estagiário.	A	B	C	D	E
<u>Percepção e Profundidade de Conhecimentos Específicos</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em dominar o tema objeto de seu trabalho, bem como a utilização de terminologia técnica específica.	A	B	C	D	E
<u>Capacidade de Defesa do Trabalho de Conclusão de Estágio</u> Considerar a capacidade demonstrada pelo estagiário em responder aos questionários de avaliação do Professor Orientador.	A	B	C	D	E
<u>Verificação da Metodologia do Trabalho</u> Considerar a ordenação do presente trabalho e o cumprimento de cada um de suas etapas.	A	B	C	D	E
Parecer					
Data	Assinatura do Prof. Orientador	Conceito Final			

Questões Fechadas

1. Sua empresa oferece horários adequados, refeições, etc?
 sim
 não
2. Sua empresa oferece seguro de vida, plano de saúde, plano de aposentadoria?
 sim
 não
3. A empresa desperta em você, funcionário a importância em ser colaborador, trabalhar em equipe, enfim a importância em aprimorar relações humanas dentro da organização?
 sim
 não
4. A empresa reconhece os seus esforços? Como elogios, premiações, promoções?
 sim
 não
5. A empresa atende a sua necessidade de auto-realização, possibilitando que use sua criatividade, liberdade de expressão, etc?
 sim
 não

Questões Abertas

1. Na sua opinião o que poderia ser feito para melhorar o ambiente de trabalho?

2. Escreva em ordem de importância 3 itens que você considera necessário na sua empresa e que atualmente não existe?

3. Que tipo de ação sua empresa realiza que você considera importante?

4. Dentre os benefícios concedidos pela empresa, classifique em ordem de importância os que você recebe?

5. Escreva sugestões para melhorar o ambiente de trabalho?

6. Qual importância você dá para o trabalho de seu(s) superior(es) ?

7. Qual importância você dá ao trabalho de seu(s) subordinado(s) ?
