

LUÍS ANTÔNIO RODRIGUES



MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Prof^ª: Sílvia Regina de Ávila

25690
SAONI

Tombo nº	9384
Classif.:	A-658.3:159.942
Ex.:	1. LUIS RODRIGUES
	2004
Origem:	d
Data:	22.12.04

Adm. emp
Mro. H. V. G.
Rec. Humano

RUBIATABA

2004

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 13/08/04.



Sílvia Regina de Ávila
Orientadora



Enoc Barros da Silva
Professor



Yêda Maria Silva
Professora

"Um povo só se deixa guiar quando lhe apontam um futuro; um líder é um comerciante de esperanças."

Napoleão Bonaparte

Esta Monografia é dedicada ao maior ser de todo o Universo, Deus. E também, a minha esposa e aos meus Filhos, pelo apoio, compreensão e incentivo nas horas mais difíceis desta longa trajetória na caminhada do saber.

Primeiramente, agradeço a Deus por mais essa conquista. Em algumas situações é difícil estabelecer a partir de quando relacionar nomes de pessoas a quem somos gratos.. É um processo longo, uma somatória das mais variadas contribuições em que muitas pessoas participam de forma direta e indireta. Quero aqui fazer uma menção especial a algumas pessoas. Uma delas é a professora orientadora que prestou-me valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto. Em especial, gostaria de agradecer a minha esposa e filhos por terem contribuído de forma ímpar, por ter mantido sempre o mesmo sorriso e disposição durante todo o meu período acadêmico.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
PROBLEMA.....	09
OBJETIVOS.....	09
Geral.....	09
Específico.....	09
JUSTIFICATIVA.....	10
CAPÍTULO I	
MOTIVAÇÃO IMPORTANTE PARA A EMPRESA.....	12
CAPÍTULO II	
FUNDAMENTOS SOBRE MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO HUMANO.....	17
2.1. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	20
2.2. Teoria X e Teoria Y.....	22
2.3. Teoria da Equidade.....	24
CAPÍTULO III	
MOTIVAÇÃO: PRINCIPAL MOTIVADOR.....	27
METODOLOGIA.....	30
RESULTADO E DISCUSSÃO.....	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
BIBLIOGRAFIA.....	35
ANEXOS.....	36

INTRODUÇÃO

Motivação é uma tarefa complexa e difícil. É um relacionamento sistêmico entre muitas variáveis dentro e fora da organização e, por isso, não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais. Sabemos que numerosas idéias a respeito de motivação se acham em disputa como as pessoas assumindo diferentes pontos de vista. Mas como pode se observar existem algumas orientações básicas úteis para melhorar a motivação.

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

Iniciamos a pesquisa, definindo motivação na visão de alguns autores que a define como sendo um conjunto das causas (móveis ou motivos que concorrem para determinar a conduta humana. Esta é uma definição básica com a qual podemos expressar em linhas gerais o que é motivação.

Acredita-se que o presente trabalho poderá contribuir para a realidade social no sentido de que, como verificamos, no cotidiano todo indivíduo emite comportamentos motivados.

PROBLEMA

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

OBJETIVOS

✓ Geral

- Observar o comportamento humano no trabalho, com interesse evolutivo no comportamento organizacional, analisando atitudes e valores que podem desenvolver na criatividade a aplicação de suas habilidades interpessoais visando alcançar o sucesso.

✓ Específicos

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

JUSTIFICATIVA

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

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

Motivação empresarial é um tema bom de trabalhar, pois tudo na vida depende da motivação, do interesse. É fundamental a motivação no contexto empresarial para se ter sucesso e bons resultados. Motivar significa ter motivos, despertar interesse por algo. E as pessoas agem por interesse, é o interesse que nos faz lutar pelo que idealizamos. Uma empresa para ser bem sucedida tem que demonstrar confiança, elogiar, se lembrar de todos, isto é motivação. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e gostam de ser bem atendidos e ver produtos de ótima qualidade, preços baixos, preocupação com o meio ambiente, nunca se esquecendo que eles são a chave do nosso negócio.

A proposta deste trabalho é então, perceber como é trabalhada a motivação empresarial em nossas empresas locais, e se os funcionários e clientes estão sendo motivados como deveriam ser. Pretende-se através desse tema mostrar a importância de motivação, na vida e na convivência entre empresário, funcionários e clientes, num processo contínuo de avaliação. Fazê-los perceber que sem motivação não há sucesso dentro da empresa, que funcionário motivado rende mais e que uma pessoa desmotivada, desmotiva todo o grupo. Na vida, tudo só funciona através do otimismo e bom ânimo. A motivação e o otimismo transformam nossas

vidas definitivamente e quando se sabe a maneira de se portar diante das situações, consegue-se manter o entusiasmo de viver.

Não há dúvida de que é necessário refletir, cada vez mais sobre as implicações e condições que facilitam ou dificultam a interação entre o indivíduo e a empresa. Trata-se de um movimento que deve ser realizado em duplo sentido, isto é, não só a empresa deve estar preocupada em oferecer ao indivíduo oportunidades, as quais ele possa sentir-se satisfeito em suas aspirações, como também, não é: somente dever do indivíduo correr atrás das expectativas organizacionais para conseguir atingir objetivos propostos pela empresa. Ambos os elementos têm potenciais que devem ser ativados para que as solicitações organizacionais e as aspirações individuais se encontrem em ponto comum. Na verdade, não existe uma fórmula mágica para conquistar ou reconquistar a boa vontade dos funcionários, o mais sensato é combinar um conjunto de técnicas e fatores, as pessoas precisam ser reforçadas positivamente e continuamente ao fim de cada dia de trabalho, para que saiam motivadas a voltarem e executarem melhor suas tarefas no dia seguinte ou saem menos motivadas em virtude do que lhes aconteceu durante o dia. O desempenho tem a ver com o que acontece a cada dia.

CAPÍTULO I

MOTIVAÇÃO IMPORTANTE PARA A EMPRESA

Os empreendedores de sucesso devem investir nas capacidades humanas – sua capacidade de motivar e liderar outros objetiva a realização de um bom trabalho. Verifica-se que isso é verdadeiro para qualquer administrador, que deva trabalhar com os outros e através dos outros para alcançar os objetivos da organização. É necessário motivar seus companheiros, por este motivo inicia-se com fatores que provocam, analisam e sustentam o comportamento humano. Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros.

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

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

Já na necessidade de segurança, constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, as buscas de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga do perigo. Surgem, então,

o comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo age como um mecanismo de procura de segurança e tais necessidades funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo o empregado está sempre em relação de dependência à empresa, onde ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incertezas ou insegurança quanto a sua permanência no emprego.

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

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

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

A necessidade de auto-realização é a mais elevada e que está no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuidade, "auto-desenvolver-se". Essa tendência, geralmente, se expressa

através do impulso da pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Neste caso, verifica-se que realmente existe em cada um de nós uma potencialidade latente, contudo devido a motivos de força maior, muitas vezes, aquele dom, aquela capacidade, é contido. A oportunidade de participar de reuniões, expor pontos de vista, idéias, contribui positivamente para o desenvolvimento de si mesmo e da empresa.

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

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

São inúmeros os fatores negativos, por outro lado, às vezes inevitáveis e de difícil remoção: aborrecimentos depressivos ligados à relação pessoal, queixas

referentes à capacidade administrativa ou operacional de superiores ou as perseguições dos mesmos (reais ou supostas) e dificuldades de vida (muito comum), fora do trabalho.

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

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

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

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

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

de amor, não mais lacuna ou carência e sim de crescimento e transcendência do ego.

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

Pode-se dizer que esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow (1954), considera necessidade a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

De acordo com elas as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento. Maslow (1954, p. 373) organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: fisiológicas, de segurança, afeto-sociais, de estima e auto-realização. *"...acham que o desejo ou impulso é um inconveniente ou mesmo uma ameaça; e, portanto, tentarão livrar-se delas, negá-las ou evitá-las."*

Verifica-se que o ciclo motivacional inicia-se com o surgimento de uma necessidade, é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Quando surge uma necessidade, rompe o estado de equilíbrio do organismo, que causa um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo chega ao estado de equilíbrio anterior.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS SOBRE MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO HUMANO

A motivação vem passando por modificações através dos tempos, verifica-se que a motivação pode ocorrer de maneira diferente no ambiente de trabalho, bem como na própria vida, observando que o resultado poderá variar indefinidamente de acordo com a percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa. A motivação das pessoas depende basicamente dessas três variáveis.

O modelo tradicional está diferentemente ligado a Taylor (1992 apud STONER; FREEMAN, 1999), e consistia na maneira mais correta de se ganhar tempo nas atividades repetitivas, ou como uma máquina desprovida de sentimentos. Os administradores que adotavam este princípio de trabalho acreditavam que com um sistema de incentivos salariais era possível motivar os trabalhadores. E não é bem assim.

Melhor a suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho do que os trabalhadores poderiam ser, que eram essencialmente preguiçosos e só motivados pelo dinheiro. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 322).

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

A princípio o modelo parecia funcionar, a produção aumentava em várias situações. Entretanto, à medida que as eficiências aumentavam, menos trabalhadores eram necessários para as tarefas específicas. Os administradores tendiam a diminuir o incentivo salarial e as demissões tornaram-se comuns. Nesse ponto o modelo começou a falhar, temporários e insignificantes. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 322).

Já no modelo das Relações Humanas, várias pesquisadores discordavam do modelo tradicional de motivação. Para Mayo, (apud, STONER; FREEMAN, 1999), a repetitividade e o mecanismo de muitas atividades reduziam a motivação, enquanto que os contatos sociais contribuíam para aumentar, criar e manter a motivação. Assim, os administradores poderiam motivar seus funcionários para tomar decisões e também adotando uma administração mais transparente, na qual o trabalhador pudesse saber mais claramente o que se passa com a empresa em que trabalha. A partir destas descobertas, os administradores passaram a dar mais atenção aos grupos informais.

Pode-se verificar que o ponto de partida da teoria de análise das condições adversas de trabalho, como por exemplo à robotização do trabalhador, que deveria levar para a empresa somente sua força de trabalho; pensar era "proibido", sendo atividade exclusiva dos administradores. Estes pressupostos foram defendidos e analisados pela organização científica da época e preconizados pelos teóricos da Escola Clássica de Administração nos primórdios do século.

A motivação é necessária até para se alcançar o sucesso desejado, e é preciso investir em programas, baseados nas diversas teorias, com o objetivo de colocar o funcionário mais atuante, participativo, pois o trabalhador é bastante sensível e emotivo, valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresa, de sentir-se apoiado, e com isso, chegar a renunciar a uma série de vantagens para usufruir a convivência protetora dos pequenos grupos.

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

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

O sucesso de uma organização depende do bom desempenho dos empregados. O desempenho de uma pessoa é decorrência de sua capacidade de realizar o trabalho e de sua disposição em fazê-lo. A capacidade de uma pessoa, isto é, sua habilidade é focalizada na Administração de Recursos Humanos, pelas atividades de recrutamento, seleção e treinamento, cargos e salários, já a disposição

de realizar algo é trabalhada na função de motivação. A motivação, portanto, é um processo de ativar o potencial nas pessoas.

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

A motivação do depende do esforço dos colaboradores em alcançar os objetivos da organização, pois o sucesso da empresa é conquistado com trabalho produtivo de cada um, alcançando suas metas e objetivos. E a instituição por sua vez, recompensa o empenho, suprimindo as necessidades individuais.

Necessidade individual reflete algum estado interior que faz com que certo resultado pareça atraente. O processo de motivação começa com uma necessidade não satisfeita, ou seja, algo que se deseja, mas do qual se está privado, e isto gera tensão. Existem duas formas de tensão. A tensão Funcional e a Disfuncional.

A *Tensão Funcional* proporciona “estímulo”, ou seja, energia para fazer coisas, e isso leva as pessoas a assumir um comportamento determinado que é o esforço. O esforço é a ação exterior da pessoa que focaliza um objeto específico. Se esforços são bem sucedidos e os objetivos alcançados, temos uma necessidade satisfeita, então, a tensão para essa necessidade diminui, até que a próxima se torne não satisfeita. Existem várias barreiras para a motivação que impedem ou reduzem a mesma, e estas podem ser encontradas na pessoa ou na organização. Os problemas se agravam mais na fase de tensão em que surgem mais com a apatia.

A *Tensão Disfuncional* surge quando uma pessoa se esforça, se empenha em algum objetivo e não satisfaz sua necessidade. Quando a tensão, gerada pelo esforço, cria estresse, surge a tensão disfuncional, que provoca mudanças negativas no comportamento das pessoas. A apatia é uma condição de pouco ou nenhum ímpeto ou de indiferença, ou quando não existe esforço para alcançar uma meta.

O processo de motivação é complexo. É preciso haver uma mistura apropriada de fatores para promover a satisfação das necessidades. Em determinados momentos, alguns objetivos são mais importantes do que outros. É

preciso entender quais são as necessidades específicas das pessoas que precisam ser satisfeitas no momento e fazê-las perceberem que há um profundo relacionamento entre esforço e desempenho.

Existem algumas teorias que tentam explicar o processo de motivação, as principais são: a hierarquia das necessidades de Maslow (1954), considerado o pai da motivação e a várias outras teorias, dos dois (2) Fatores X e Y e Teoria da Equidade.

2.1. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Enquanto Maslow (1954) fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg (1975), alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

2.1.1. Fatores Higiênicos

É quando uma pessoa enquanto trabalha, em condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes estão de acordo com a perspectiva ambiental. Esses fatores, tradicionalmente, são utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Os “fatores higiênicos” são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.” Nota-se que *higiene* serve extremamente para refletir seu caráter preventivo e profilático para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Os fatores higiênicos simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém são precários, provocam insatisfação. São conhecidos como *Fatores Insatisfeitos*. Pode-se citar alguns:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e administração;
- relações com o supervisor;
- competência técnica do supervisor;

- salários;
- segurança no cargo;
- relações com colegas.

Constituem o contexto do cargo.

2.1.2. Fatores Motivacionais

Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Os fatores motivacionais elevam substancialmente a satisfação, quando estão precários, provocam ausência da mesma. É chamado de *Fatores Satisfacientes*, o próprio conteúdo do cargo. São eles:

- delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada a eles;
- simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

A teoria dos fatores afirma que:

- *A satisfação do cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados Fatores Motivadores;*
- *A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados Fatores Higiênicos. (KORMAN, 1971, apud CHIAVENATO, 2000, p. 2)*

Herzberg (1975), conclui que os fatores responsáveis pela satisfação profissional, desligado e distinto dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não satisfação.”

Os fatores motivacionais tradicionais são negligenciados e desprezados pelas organizações, na procura para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal. Sua teoria conclui que coincide com a teoria de Maslow (1954) de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. Maslow (1954) e Herzberg (1975) em suas abordagens apresentam alguns pontos de concordância que permitem numa configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano.

Hierarquia de necessidade de Maslow: a) Motivacionais: Necessidades de auto-relização; Necessidades do ego (estima); b) Higiênicas: Necessidades Sociais; Necessidades de segurança; Necessidades fisiológicas. Fatores de higiene-motivação de Herzberg: a) Motivacionais: O trabalho em si responsabilidade, progresso, crescimento; Realização, reconhecimento, status. b) Higiênicos: Relações Interpessoais, Supervisão, Colegas e Subordinados; Supervisão Técnica; Políticas administrativas e empresariais; Segurança no cargo; Condições Físicas de trabalho; Salário, Vida Pessoal" (DAVIS, 1997, p. 59 apud CHIAVENATO, 2000, p.89)

2.2. TEORIA X E TEORIA Y

McGregor (1992 apud STONER; FREEMAN, 1999) define este modelo, fez crítica ao modelo das relações humanas, no sentido de que não passava de um método mais sofisticado para manipular os trabalhadores. Em relação a Stoner e Freeman (1999), McGregor (1992 apud STONER; FREEMAN, 1999) fez uma crítica ao modelo tradicional quando o modelo das relações humanas simplificaram muito o conceito de motivação, se preocupando apenas com dois fatores: o dinheiro e as relações humanas. Ele acreditava que a motivação era muito mais abrangente.

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

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

McGregor (1992 apud STONER; FREEMAN, 1999) formulou uma teoria, que foi denominada de Teoria Y. A partir de uma relação maior do indivíduo com o trabalho. Esta teoria postula que o trabalho é algo semelhante à diversão ou ao descanso. Sendo assim, as pessoas têm o desejo de trabalhar. Se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado, terão muita satisfação. Muitas pessoas aceitam e até buscam responsabilidades e atividades em que possam utilizar recursos próprios (inteligência, criatividade, ambição) em benefício da empresa.

A Teoria de Y descreve que:

A vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 323)

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

...para seus subordinados, preferem o modelo das relações humanas; tentam reduzir a resistência aumentando o moral e a satisfação. Para eles próprios, entretanto, os administradores preferem o modelo dos recursos humanos: sentem que seus próprios talentos são subutilizados e buscam receber mais responsabilidade de seus superiores. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 323)

Alguns afirmam que, muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho, adotando a Teoria X ou a Teoria Y, sendo que estes fatores são determinantes da motivação, ou não, do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a Teoria X, a direção em uma imagem negativa do quadro funcional, as decisões e as práticas administrativas também é negativas. Entretanto, se a

empresa adota a Teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes na direção com relação aos recursos humanos são positivas. As duas teorias são opostas entre si.

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

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

Já na Teoria Y na visão de McGregor (1992 apud STONER; FREEMAN, 1999) aponta para a Teoria Y, segundo a qual administrar é um processo de criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas. No predomínio da Teoria X, as pessoas costumaram-se a ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e a encontrar fora do trabalho as satisfações para as suas necessidades pessoais de auto-realização. A Teoria Y é aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em medidas inovadoras e humanistas.

2.3. TEORIA DA EQUIDADE

A teoria da equidade é o resultado dos estudos de Cosier e Dalton (apud STONER; FREEMAN, 1999). Estes defendem os princípios que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

Equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como esforço ou habilidade) e as recompensas que recebe (como pagamento ou promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes. (COSIER; DALTON, s/d apud Stoner e Freeman, 1999:330).

Tôrres (1996) aborda a inveja como um fator de motivação e também de desmotivação, a competição, a ambição e a comparação, são partes integrantes da experiência humana. A autora ao tratar deste assunto, confirma a hipótese levantada pela teoria da equidade, ao dizer que as pessoas comparam-se umas às outras e uma vez de sentido prejudicadas, as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas.

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

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

A Teoria da Equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. Segundo Cosier e Dalton (s/d apud STONER; FREEMAN, 1999), as pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los com os esforços e recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão defendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, que também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

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

Outro ponto que foi analisado pelos autores é como os administradores lidam com esta teoria, e dizem que:

Para os administradores a teoria da equidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 331)

Para estes autores, há empresas que fazem reuniões especialmente para discutir as preocupações dos trabalhadores. baseado neste princípio, estas empresas criou um conselho de Relações Pessoais, sendo que:

o único objetivo do conselho é levar a administração as preocupações dos trabalhadores. O conselho é responsável por atuar como um grupo de 'cães de guarda', de modo que os empregados que achem que estão sendo tratados com injustiça com iniquidade podem expressar suas preocupações fora de cadeia de comando à qual estão submetidos." (STONER; FREEMAN, 1999, p. 331)

O conselho apresenta na reunião, inclusive, questões pessoais levantadas pelos funcionários. Essa é uma das formas que pode ser utilizada para identificar o descontentamento dos funcionários e procurar ajuda-los, buscando promover assim a equidade entre o quadro funcional.

CAPÍTULO III

MOTIVAÇÃO: PRINCIPAL MOTIVADOR

Quando se fala em motivação profissional, imagina-se de imediato em dinheiro. Em alguns casos no decorrer do texto percebe-se que apesar de grande importância, não é necessariamente o único. Motivar alguém não é fácil, (pois cada pessoa tem um princípio, uma ideologia que é própria de cada um).

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

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

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

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

importante no comportamento dos trabalhadores, mas o estudo dos cientistas do comportamento nos tem mostrado que o dinheiro não é um motivador tão forte como tem sido assumido.

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

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

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

Em situações não fabris, ocorrem restrições semelhantes. Em algumas companhias o "formiguinha-trabalhadeira" é marginalizado pelos seus pares e aconselhado a conter-se. As outras razões para o fracasso dos incentivos de dinheiro em realmente motivar o pessoal para fazer mais do que o necessário é psicológico. Depois de atingir um certo nível financeiro muita gente procura outras satisfações na vida, que significam mais para elas do que dinheiro.

- Numa fábrica, o sindicato negociou um aumento de 20% para seus membros. Quando o índice foi efetivado, a companhia observou um número desordenado de ausências nas sextas ou segundas-feiras. O gerente de pessoal inquiriu vários dos faltosos sobre o assunto e teve respostas repetidas: "Eu agora estou ganhando em quatro dias o que costumava ganhar em cinco, assim se eu não me sentir com vontade de trabalhar na sexta, não estarei perdendo nenhum dinheiro." Para este pessoal à folga extra era mais importante do que o dinheiro extra.

A comissão de vendedores muitas vezes faz a mesma coisa. Uma vez que eles tenham atingido suas próprias metas financeiras, desaceleram ou até param o seu trabalho. Isto não quer dizer que o dinheiro não deve ser usado na motivação do pessoal. Significa, na realidade que ele deve ser usado em conjunção com outros motivadores.

Para algumas pessoas, gente em posição de administração em companhias onde as decisões são tomadas, o dinheiro é, de fato, um poderoso motivador. Ao providenciar motivadores para esses, o dinheiro certamente deve ser considerado. Numa visão porque o mito do dinheiro, como motivador, sobrevive, é que os incentivos monetários tornam-se inconfundíveis com uma quantidade de outros motivos que têm pouco, ou mesmo nada, a ver com o dinheiro, mas são intergerminados com eles e na mente do pessoal. A característica mais óbvia do dinheiro é que ele é um símbolo. Não só ele é o meio de comprar o que se necessita ou o que se quer, mas também eles simbolizam qualquer outro valor para qual o pessoal é motivado. Dinheiro pode representar conquista, prestígio, poder e segurança todos os quais são grandes motivadores.

Para algumas pessoas, o dinheiro é tudo que ele simboliza, domina a vida. Eles fazem sacrifícios, correm riscos e trabalha muito duro, ou aplicam grande criatividade e inteligência em seus trabalhos, tudo pelo dinheiro que o trabalho traz. Para outros, o dinheiro tem valor apenas para alcançar suas necessidades mínimas, e a oportunidade de ganhar mais pela maior produção, será pretendida em favor de outras atividades. A atitude das pessoas em relação ao dinheiro como um motivador, pode mudar no curso de suas vidas. Alguns jovens hoje, não têm motivação financeira, todavia, quando se casam e começam a constituir família, sua atitude muda e o dinheiro torna-se um motivador primordial. Nos últimos anos de sua existência, eles podem não mais olhar para o dinheiro como um incentivo e encontrar outras forças para estimular suas energias.

A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos aos gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela forma. O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendermos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre o seu rendimento." (TÓRRES, 1996, p. 68)

METODOLOGIA

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

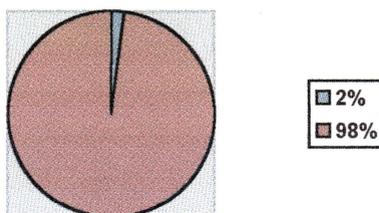
Posteriormente fizemos uma análise crítica sobre o material que conseguimos reunir, apontando as semelhanças e diferenças entre as teorias de motivação para finalmente poder emitir a opinião sobre o tema.

Um dos marcos desta pesquisa monográfica será analisar o ambiente e a relação dos funcionários com clientes de modo que seja um treinamento e não uma pressão de melhora, para isso o treinamento busca a formação e a capacitação que contribuam no crescimento dos funcionários e da empresa. Esta pesquisa foi executada no Laticínio Melissa, que atua com a produção de produtos lácteos, há seis anos no mercado, conta com quatro funcionários, fica situado à Rua Gregório, nº 01, na cidade Bonópolis-Go., tendo como sócia/proprietária a senhora Edilâne da Silva Vieira Carneiro.

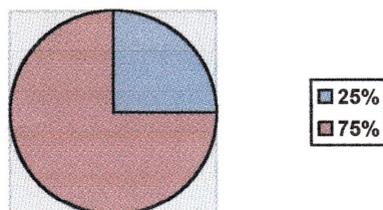
RESULTADO E DISCUSSÃO

Questionário aplicado pela empresa funcionários e clientes.

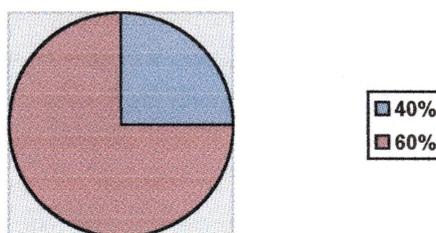
Questão 1. Quase todos eles marcarão a opção não, atualmente as empresas para se sobressaírem num mercado competitivo e globalizado, deve investir nos seus colaboradores, pois eles são a chave do sucesso, funcionário motivado rende mais.



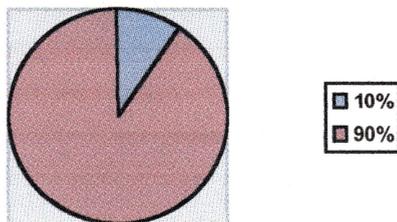
Questão 2. Nesta questão teve um melhor desempenho. Dentre os entrevistados, alguns marcaram que sim que a empresa se preocupa com o lazer. Neste item o Gerente poderia fazer uma confraternização anual, o que antes era feito mas devido à má conduta de alguns funcionários acabou sendo extinto.



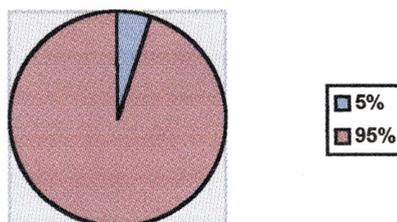
Questão 3 – Nesta questão tivemos uma porcentagem maior de respostas afirmativas mostrando que a empresa analisa seu quadro funcional, colocando os funcionários nos cargos nos quais são mais capacitados.



Questão 4 – apenas 2 entrevistados acharam que a empresa valoriza o esforço do funcionário, os demais responderam que não. Sugiro que reavesem esta questão pois muitos deles trabalham muito, fazendo hora extra e tudo mais.



Questão 5 – as respostas não foram unânimes novamente, sendo esta a primeira vez que se aplica um questionário. Se a empresa preocupasse com este fator poderia e muito melhor no relacionamento e desta forma mostrar aos seus colaboradores que eles são importantes fazendo com que vistam a camisa.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as teorias de motivação que este trabalho contempla, tornam-se pertinentes alguns comentários. As maiorias destas teorias se esquecem de analisar itens de suma importância, como nível sócio-econômico, gestões educacionais e traços de personalidade do indivíduo. As teorias motivacionais são muitas, passam por vários pesquisadores interessados pelo fenômeno que se sentissem obrigado a elaborar a sua própria. E infelizmente, as teorias da motivação que conhecemos hoje não explicam de maneira satisfatória o comportamento dos seres humanos.

Na atual conjuntura econômica, é sabido que o índice de desemprego cresce constantemente. Para nos certificarmos disso, basta abrir um jornal que os dados são alarmantes. Desta forma, muitas vezes os trabalhadores têm que se submeter a um emprego que esteja abaixo das suas qualificações profissionais, o que diminui a possibilidade de motivação do indivíduo no trabalho.

Há uma tendência nos países industrializados das pessoas, com nível educacional elevado, terem que se submeter a empregos que estão aquém das suas qualificações, o que gera descontentamento e leva a desmotivação.⁴

Os profissionais da área de Recursos Humanos podem observar que há uma tendência das empresas em exigir formação superior para cargos como auxiliar administrativo, recepcionista, telefonista entre outros.

Partindo do prisma que as pessoas realizam um curso superior, objetivando um trabalho que exijam os conhecimentos adquiridos nos bancos escolares, podemos entender que há uma frustração ao submeterem-se a um trabalho rotineiro e que pouco exige das habilidades adquiridas nas universidades.

Percebemos que este fato contraria a maioria das teorias abordadas nesta pesquisa, como por exemplo, a Teoria de Herzberg (1975) que enfatiza a satisfação presente na realização do trabalho. A teoria da Equidade, preconiza que o

trabalhador compara o esforço por ele despendido e o resultado alcançado, com o esforço e o resultado dos demais. Ou seja, o trabalhador com curso universitário esperaria obter um cargo a altura de outras pessoas que conhecem o curso superior e que trabalham na área em que se formaram, pois acreditamos que as pessoas, em sua maioria, fazem um curso superior para melhorar a sua empregabilidade.

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

BIBLIOGRAFIA

CARNEGIE, D. **Administração através das pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército. 1978, 200p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: McGrawHill, 1987, 199p.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2000, 631p. ISBN 85-352-0557-8

HERZBERG, F. **Como se Faz para Motivar um Funcionário**. São Paulo: Abril, 1975.

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

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992, 225p. ISBN 85-336-0045-3

PIERON, H. **Dicionário de Psicologia**. Porto Alegre: Editora Globo, 1968.

SEVERINO, J. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000, 279p. ISBN 85-249-0050.

STONER, J.A.S.; FREEMAN, E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999. 533p.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1992, 109p. 85-224-0513-1.

TÔRRES, N. **Competividade Empresarial**. São Paulo: Makron Bookks, 1996.

Anexos

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

1. A empresa que você presta serviços tem programas de motivação pessoal. Com intuito de aperfeiçoar os relacionamentos humanos?

Sim

Não

2. Esta empresa preocupa com o seu bem estar? Visando ter um bom ambiente de trabalho?

Sim

Não

3. A empresa coloca os funcionários em funções, apropriados, observando suas habilidades?

Sim

Não

4. O administrador da empresa valoriza, o esforço do funcionário, com gratificações em dinheiro; deixando com isso seus colaboradores incentivados a realizar um bom trabalho.

Sim

Não

5. A sua empresa procura conhecer a opinião de seus funcionários através de um questionário sem causar conflitos internos?

Sim

Não