

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LÍVIA PATRÍCIA LISBOA

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO
HOSPITAL MUNICIPAL DE CARMO DO RIO VERDE

30065
saer

Tombo nº	10004.
Classif:
Ex.: 01
.....
.....
.....
Origem:	d
Data:	05/02/2010

LÍVIA PATRÍCIA LISBOA

**MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO
HOSPITAL MUNICIPAL DE CARMO DO RIO VERDE**

Monografia apresenta à Faculdade de Ciências e Educação de
Rubiataba como requisito para obtenção de grau de Bacharel
em Administração. Com orientação do Prof. Francinaldo
Soares de Paula.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL MUNICIPAL DE CARMO DO RIO VERDE

Monografia defendida e aprovada em _____, _____, _____ pela Comissão Avaliadora da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba constituída pelos Professores:

Orientador: _____

Prof.º: Francinaldo Soares de Paula

Especialista em Educação e Gestão Ambiental Empresarial

2º Examinador: _____

Professor (a): Juliano de Caldas Rabelo

Especialista em Educação e Gestão Empresarial

3º Examinador: _____

Professor (a): Marcos Moraes

Especialista em Agronegocio

DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus.

Dedico, também, a meus pais: Milson Braz Lisboa e Gilvania Mônica L. Lisboa, pois sem a ajuda deles não seria possível tal realização.

E dedico, em especial, ao meu marido Wender Martins Mendes, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando sempre.

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me proporcionado a vida e com ela eu pude demonstrar capacidade de fazer coisas, com a qual me orgulho.

Agradeço aos meus pais que estiveram comigo nesta longa caminhada, ao meu marido e a todos aos meus amigos que me fizeram rir nos momentos de dificuldade.

Agradeço a todos os professores, por sua paciência e compreensão e também, com muito respeito e admiração, ao meu professor: Francinaldo, pela sua dedicação e persistência.

RESUMO

O trabalho parece estar perdendo a centralidade na vida das pessoas como referencial de qualquer tipo de emprego para sobreviver e já não está sendo possível questionar se ele atende ou não as expectativas motivacionais de cada um. A chave da solução do problema de uma empresa está no seu diagnóstico e no planejamento de medidas que possam ir de encontro as necessidades de quem trabalha, quer no nível psicológico, quer no nível de necessidades físicas. Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, sendo que cada pessoa possui necessidades e personalidades distintas. Motivar é ter alento para trabalhar, para se dedicar ao que faz, em busca de resultados. Há, assim, uma grande diversidade de objetivos e anseios dentro das organizações e, para que todos ganhem, é necessária uma adequada administração dos fatores motivacionais. O estudo trata de motivação dos funcionários do Hospital Municipal da Cidade do Carmo Rio Verde, onde teve como objetivo analisar e propor fatores. Motivar significa suprir as necessidades das pessoas, psicologicamente e fisiologicamente, reconhecimento, demonstrar confiança. Por que as que agem por interesse, pois é este que impulsiona satisfaz. O tema motivação, se for adequadamente aplicado é um grande trunfo para o sucesso da organização.

Palavras-chave: motivação; necessidade; recompensa; desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	20
Figura 02: Hierarquias de Necessidade.....	22
Figura 03: Teorias X e Y.....	23
Figura 04: Situações de conflito e métodos de resolução.....	27
Figura 05: Resultantes do conflito.	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo dos funcionários entrevistados.....	34
Gráfico 02: Estado civil dos funcionários entrevistados.....	34
Gráfico 03: Faixa etária dos funcionários entrevistados.....	35
Gráfico 04: Nível de escolaridade dos funcionários entrevistados.....	35
Gráfico 05: Renda familiar dos funcionários entrevistados.....	36
Gráfico 06: Tempo de serviço.....	36
Gráfico 07: Cargo que ocupa.....	37
Gráfico 08: Satisfação com o cargo.....	38
Gráfico 09: Possui programa de treinamento.....	38
Gráfico 10: Importância do treinamento e desenvolvimento.....	39
Gráfico 11: Recebeu treinamento na organização.....	39
Gráfico 12: Treinamento suficiente.....	40
Gráfico 13: Motivado.....	40
Gráfico 14: Contribuição do treinamento e desenvolvimento.....	41
Gráfico 15: Preocupação com motivação dos funcionários.....	41
Gráfico 16: Motivação para trabalhar na empresa.....	42
Gráfico 17: Aptidão individual.....	42
Gráfico 18: Comunicar proporciona rapidez.....	43

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE GRÁFICOS

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1. Problemática.....	10
1.2. Objetivos.....	11
1.2.1 Gerais.....	11
1.2.2 Específicos.....	11
1.3. Justificativa.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO HUMANO.....	13
2.2. A MOTIVAÇÃO HUMANA.....	13
2.2.1 O Que é motivação?	14
2.2.2. O que motiva o indivíduo?	15
2.3 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO.....	16
2.4 PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE.....	17
2.5 MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO.....	18
2.6 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO.....	19
2.6.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	20
2.6.2 Teoria X e Teoria Y.....	22
2.6.3 Teorias de Alderfer Erc.....	24
2.6.4. Teoria da realização de McClelland.....	25
2.6.5 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	27
2.6.6 Teorias de processo.....	28
2.6.7 Teoria da equidade de J. Stacy Adams.....	29
3. METODOLOGIA.....	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	31
3.3 COLETA DE DADOS.....	32
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	33
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
Apêndice A- Caracterização da empresa	
Apêndice B – Questionário	
Apêndice C - Dados do aluno	

1. INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que a motivação é variável, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar outra, entretanto deve ser estudada individualmente, as quais ajudam a atingir seus objetivos e querem seu reconhecimento profissional. Quanto maior os incentivos motivacionais, melhores são os resultados.

Sabe-se, muito bem, da importância da motivação, pois, sem dúvida, este é um tema conhecido por todos, mas que desconhecemos é a sua elevada importância no ambiente organizacional. O tema motivação abrange sentimentos de segurança, realizações, reconhecimento profissional, entre outros, que se manifestam nas oportunidades oferecidas pela empresa. No entanto, as pessoas que estão desmotivadas não realizam um bom trabalho, se este naquele momento, não for o projeto mais importante.

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

A empresa pode oferecer situações que, por serem tão humanas, desajustam e neutralizam aqueles que nela trabalham, e elas dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las e fazê-las funcionar. Quanto melhor e mais motivadas estiverem essas pessoas, melhor estarão funcionando essas organizações.

Um incentivo compreende uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalho ou algum de seus impulsos e desejos. Quando os incentivos satisfazem as necessidades psicológicas do operário, tais como segurança emocional, estima por parte dos supervisores, um status mais elevado, relações mais satisfatória, dentro do trabalho e o reconhecimento de sua perícia profissional, os incentivos retêm uma capacidade potencial continuada de proporcioná-lo a melhoria de seu desempenho.

Sendo assim, a chave da solução do problema motivacional na empresa está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir de encontro às necessidades de quem trabalha, quer ao nível de aspirações psicológicas, quer na de necessidade básica de ordem física. A pesquisa foi realizada no Hospital Municipal da cidade de Carmo Rio Verde.

1.1.PROBLEMÁTICA

O fator motivação é importante para qualquer organização e seus colaboradores. Com a falta de motivação, as pessoas não executam suas tarefas com eficiência e não se empenha o suficiente na conquista dos objetivos.

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

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

As empresas querem empregados motivados, mas não sabem como motivá-los, devido a sua grande complexidade, pois, não existe uma forma única de se motivar; existem várias em um mesmo sentido, de produtividade e um bom desempenho, porque quando os funcionários estão motivados, eles se interagem como empresa, elevando-a a um nível máximo de produção e lucratividade.

A falta de motivação em decorrência de mudanças na empresa se deve ao fato de os administradores das empresas não apresentarem o porquê do projeto, o que significará a mudança para cada indivíduo. Para se ter funcionários motivados em uma empresa, esta deve saber a sua real importância.

Diante do exposto, surgiu a problemática: Qual tem sido a percepção dos responsáveis do Hospital Municipal de Carmo do Rio Verde em relação aos fatores motivacionais e ao comportamento da equipe de colaboradores?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Geral

- ✓ Diagnosticar fatores relacionados à motivação e desmotivação dos funcionários no Hospital Municipal do Carmo do Rio Verde.

1.2.2. Específicos

- ✓ Analisar o comportamento humano e avaliar as formas usadas para gerar motivação na empresa.
- ✓ Diagnosticar o que tem sido feito para despertar a motivação.
- ✓ Diagnosticar os benefícios que a empresa poderá alcançar através de um programa bem sucedido.
- ✓ Sugerir, se necessário, formas de desenvolver a motivação no ambiente organizacional.

1.3. JUSTIFICATIVA

O tema aqui envolvido procurou estudar como os funcionários que trabalham podem aprofundar os conhecimentos sobre as relações entre a questão motivacional e a permanência dos funcionários na organização.

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

A proposta deste trabalho foi analisar o grau de motivação entre os funcionários do Hospital Municipal de Carmo do Rio Verde e se realmente estão sendo motivados. Através do tema foi possível mostrar a importância e a necessidade de investir no fator motivacional da organização, pois sem motivação a empresa não consegue ter o sucesso esperado.

Esta pesquisa foi de grande importância para a empresa, pois foi possível descobrir se seus funcionários estão necessitando de mais motivação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO HUMANO

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

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

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

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

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

Existem três inter-relacionadas sobre o comportamento humano: a) O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. c) O comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento existe sempre um “impulso”, um “desejo” uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os “motivos do comportamento”. (CHIAVENATO, 1999, p.58)

2.1. A MOTIVAÇÃO HUMANA

O estudo da motivação se refere basicamente às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo. O termo motivo vem do elemento MOV=mover. Aí vem a ação de mover, isto é, motivação. A motivação vem através ou em cima de uma necessidade. Uma pessoa precisa de alguma coisa e se motiva para ir atrás disso. As necessidades internas e os impulsos criam tensões que são modificadas pelo ambiente. Então com o impulso da necessidade uma pessoa tem motivo ou motivação para fazer algo e depende da vontade de

chegar ao objetivo ela então persiste até o fim. A direção inicia um comportamento e a persistência mantém esse comportamento. A motivação é o elemento que faz com que ela não pare de tentar.

Podemos caracterizar a motivação como uma força impulsionadora a definição de motivação: a) A Motivação é definida como um fenômeno individual, cada pessoa é única e todas as teorias maiores assim o consideram; b) A Motivação é descrita, geralmente, como intencional- Considera-se que esteja sob o controle do trabalhador e comportamentos que são influenciados pela motivação são vistos como escolhas de ação; c) A Motivação é multifacetada- Os fatores de maior importância são (1) o que mantém as pessoas ativas (estímulo) e (2) a força de um indivíduo para adotar o comportamento desejado (escolha do comportamento); d) O propósito das teorias de motivação é prever comportamento- A motivação não é comportamento em si, e não é desempenho; motivação se refere à ação e às forças internas e externas que influenciam a escolha de ação de um indivíduo. (CHIAVENATO, 2000, p. 128)

2.2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO?

Existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. A motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo. Mas, será que é verdade?

Ao longo dos anos, passamos a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não, necessariamente, está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento.

De acordo com Megginson et al (1998, p. 346) “é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

As pessoas são motivadas por necessidade humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade pessoal (turnover, abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc.). (CHIAVENATO, 2000, p. 126)

2.2.2. O QUE MOTIVA O INDIVÍDUO?

Estar motivado significa ter direção, um objetivo ou meta. As primeiras motivações se relacionam com as necessidades fisiológicas como comer, dormir.

Estudiosos afirmam que uma forte necessidade a aprovação surge do desejo de superar um nível de auto estima baixo. Há, ainda, algumas necessidades que as pessoas têm de obter resultados para que seus trabalhos sejam feitos, as quais são: necessidades fundamentais a existência, como comida, água, necessidades de segurança, necessidade social, necessidade de estima e reputação, necessidade de autonomia, autocontrole e independência, necessidade de competência, realização e autorrealização.

Segundo Carvalho (2001, p. 43) “para identificar a extensão e importância da integração entre os funcionários de vários níveis hierárquicos que interagem na empresa, é preciso ter alguma noção de como a motivação atua no comportamento, das pessoas em ambiente de trabalho”.

O indivíduo precisa ter desejos, razões, objetivos, querer alguma coisa que vá lhe dar satisfação. É importante também que a organização procure criar um acordo, de forma que as capacidades do trabalhador e as demandas do cargo estejam em equilíbrio para que os resultados possam ser compensadores, tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

O querer, muitas vezes, é precedido pela expectativa, causando tensão. O indivíduo para conseguir alguma coisa, precisa, em muitos casos, empregarem todas as suas forças, concentrar toda energia no que quer, no que faz, explorar sua capacidade acreditando que vai conseguir. Para isso, é preciso ter bem definido seus objetivos, pois se não tiver vontade, não se realiza pessoalmente sendo preciso gostar muito do que faz. Já o dinheiro não é um motivador principal; na teoria de motivação e manutenção de Herzberg, afirmou-se que dinheiro era um fator de manutenção que evitava a perda de eficiência, mas não que fosse um fator motivador por si mesmo. Resumindo: a falta de dinheiro poderia ser um desmotivador, porém mais dinheiro quando se ganha bem, não iria aumentar necessariamente a motivação. O amor pelo trabalho e não o dinheiro é que motiva, como a teoria de Maslow demonstra: para as pessoas que lutam para satisfazer as necessidades de nível mais baixo, o dinheiro é um motivador principal.

2.3 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

De acordo com Maximiano (2000, p. 347) “desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico”. As organizações de hoje pensam em produzir e alcançar a qualidade, mas se esquecem ou até mesmo algumas vezes não sabem do que podem afetá-las. Quando a empresa não está produzindo o suficiente para atender a seus clientes, é porque os funcionários não estão apresentando o desempenho esperado para a produção. E, não apresentar o desempenho esperado, torne-se característica comum nas organizações.

Mas há organizações que não se preocupam em tomar qualquer medida diante desse problema. Querem continuar produzindo em menor tempo e exigindo, cada vez mais, de seus colaboradores. Não há como produzir com mais rapidez e sem defeito, sem antes verificar a causa dos colaboradores não estarem desempenhando bem seu serviço.

É preciso, antes de exigir rapidez no trabalho executado, ver se os funcionários têm potencial e motivação para fazer o serviço. Na verdade, isso deve ser verificado na seleção, ou seja, antes da contratação do colaborador. Através de um profissional qualificado se realiza uma boa entrevista.

Com os recursos acima, sendo realizados passo a passo, sem poupar tempo e o custo gasto, é verificado, com precisão, o potencial e a motivação do candidato. É de fundamental importância que os empresários não vejam os processos de seleção como um gasto e sim um investimento, pois assim será possível ver se o funcionário é adequado ao cargo e caso seja, mais tarde, não precisará demiti-lo. Dessa maneira, economiza-se gasto futuro.

Também devem ser verificados os fatores do indivíduo, ou seja, se ele gosta do que faz, suas necessidades, expectativas, aspirações, sentimentos, momento da vida por que passando e se o mesmo está passando por problemas. Esses fatores do indivíduo devem ser verificados na seleção não depois que o funcionário foi contratado. As condições de trabalho que a empresa oferece também devem ser verificadas. As empresas devem levar em conta as máquinas, as ferramentas, o ambiente, a segurança, a organização, a iluminação e a higiene. Não se deve, também, esquecer do comportamento do líder e das características da empresa. Agindo corretamente, o desempenho será sempre aliado à motivação e as resultando em funcionários que toda organização busca.

2.4 PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Como o ser humano não vive isoladamente, mas em constante interação com seu semelhante, faz com que a cooperação uns com outros contribua para alcançar certos objetivos que, isoladamente, não conseguiria alcançar.

Para que uma organização alcance o sucesso, é preciso que haja parceria com as pessoas que trabalham nessa organização. Uma organização só existe se houver pessoas capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com ações, a fim de cumprirem um propósito comum.

O papel do líder também não é fácil, ele deve agir como facilitador. Tem que conhecer cada pessoa da sua equipe, e cada uma de maneira diferente, com seus motivos internos.

A visão da legitimidade da liderança, baseada na aceitação do líder pelo grupo, implica dizer que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo. Essa premissa fundamenta a maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança. (CHIAVENATO, 2002, p. 54)

Em todos os setores da vida (pessoal, social ou profissional), as pessoas necessitam de estímulos como ponto de partida para as ações cotidianas, de motivos que agreguem valor e de uma direção que mostre os caminhos para que a ação se concretize. O líder tem como finalidade ser esse guia, mentor e facilitador do desenvolvimento das pessoas. É quem dá vida e razão de ser para as pessoas por meio do significado, da visão e da confiança.

O líder deve incentivar aqueles mais inseguros e apoiar os mais arrojados. Deve propiciar condições para momentos criativos, possibilitar a participação e o desenvolvimento, acompanhar o desempenho, dar feed back e, principalmente, criar elementos motivacionais, capazes de gerar a automotivação. O que reforça um comportamento adequado é o resultado positivo. E, se motivação gera resultado, resultado gera motivação.

Líder é uma pessoa que possui um grau inusitado de poder para criar as condições nas quais outras pessoas devem viver e se mover e ter o seu ser – condições que podem tanto ser tão iluminadas quanto o céu, ou sombrias quanto o inferno. Um líder é uma pessoa que deve ter especial responsabilidade pelo que acontece dentro de si mesma, dentro de sua consciência, para que o ato de liderança não crie mais mal do que bem. (CHIAVENATO, 2002, p. 54)

Poder sempre foi considerado tabu nas organizações, assunto pouco estudado, pouco divulgado e quase nunca discutido abertamente por ser visto como moralmente indesejável.

Poder é a capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar idéias diferentes e a se comportar de maneira diversa do que usualmente faria. O poder existe em todas as relações sociais, conforme as qualidades e recursos de um indivíduo ou grupo, com relação a outros. Entretanto, o poder adquire maior importância na vida organizacional, pois nela se preestabelecem relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções. Contudo, as relações de dependência, baseadas na racionalidade burocrática, tornam-se cada vez mais insuficientes para a obtenção da influência necessária ao direcionamento de ações coletivas. O poder nas organizações está ligado diretamente à liderança.

Fazer com que as pessoas atuem nesse ciclo é o grande desafio da liderança. E isso requer aptidão, paciência e experiência. E cabe às organizações proporcionar o ambiente favorável para que as pessoas possam exercitar suas auto motivações. Lembrando que não são só as ações empresariais que tornam as pessoas felizes; são, principalmente, elas próprias.

2.5 MOTIVANDO A EQUIPE DE TRABALHO

Toda organização é constituída de pessoas, assim organizações são pessoas, que apresentam diferenças onde cada um tem sua própria personalidade, conhecimento, história, objetivos e motivações. O desempenho de cada pessoa está relacionada com a sua aptidão e habilidade, mas o bom desempenho requer mais que isso, requer motivação, sendo esta um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho.

De acordo com Chiavenato (2002, p.171) “motivação pode ser conceituada como esforço e a tenacidade exercida pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

Há muitas pesquisas sobre motivação, mas ainda não existem conclusões cientificamente comprovadas sobre o assunto, ficando difícil definir exatamente o conceito de motivação, pois a motivação humana é complexa, constante e infinita. Funcionários motivados são os procurados pelas empresas, mas são raros. As organizações não dão espaço, nem criam condições motivacionais para melhorar a qualidade de vida ou gerar interesse e satisfação no trabalho. As empresas não sabem como motivá-los, já que motivação não é coletiva, porque o que motiva uma pessoa pode não motivar outra.

Trabalho em equipe é o requisito que proporciona a participação grupal e, portanto, o núcleo da administração participativa. Os objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos e resultados do grupo, e os objetivos deste alinhados com os objetivos organizacionais. As decisões devem ser do grupo, mediante consenso e o máximo envolvimento e comprometimento das pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p. 55).

A relação entre motivação capacidade e desempenho seria fácil se a produtividade fosse uma função somente da capacidade, pois a produção dos empregados iria variar diretamente com o aumento de sua capacidade. Como os trabalhadores têm a liberdade de atuar eficaz ou não, assim é necessária a motivação para aumentar produtividade.

Os administradores podem motivar os empregados a melhorarem o desempenho criando um clima positivo onde as pessoas possam sentir motivadas, oferecer estímulos para auto motivação e motivação para a qualidade, através de atividades que prendam a atenção do participante e promovam mudanças positivas em seu comportamento.

Desenvolver o senso de equipe como força extra, atingindo metas com melhores resultados, tanto para as pessoas quanto para a organização. Aprimorar habilidades técnicas e comportamentais para lidar com diferentes perfis psicológicos e estilos de pessoas nos diversos processos de mudança para a qualidade. Habilitar profissionais que coordenam pessoas e/ou atuam em projetos de qualidade a construírem equipes eficazes de trabalho, familiarizando-os com seu novo papel de agentes motivadores de pessoal para a qualidade total.

E pode-se dizer, ainda, que passamos a maior parte de nossos dias no trabalho, onde precisamos dividir o espaço, tarefas com companheiros de trabalho. Companheiros que podem se transformar em parceiros, mas que, muitas vezes, são diferentes e de idéias distintas o que se torna um desafio diário.

2.6 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Elas explicam o desempenho das pessoas em situações de trabalho, dividem-se em dois grupos: há um grupo de teorias que procura explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir. São as teorias de conteúdo. O segundo grupo explica como funciona o mecanismo da motivação. São chamadas teorias de processo.

Segundo Castro e Maria (1998), empresas que têm por finalidade a busca do sucesso trabalham não apenas com o quociente de inteligência (QI), mas também com quociente emocional (QE). Buscam desenvolver ambos à junção do racional com emocional (auto confiança, motivação, socialização) é fundamental para elevar e melhorar qualidade a produtividade.

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo. Eles atestam o desejo da convivência por parte dos operários que participaram de

grupos informais, agradáveis e propícios à revolução de seus problemas. A partir de Mayo, outras pesquisas foram realizadas com o objetivo de analisar os efeitos de supervisão na conduta dos colaboradores, pois a maneira e o estilo de um líder conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos colaboradores e na busca de resultados.

2.6.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham H. Maslow, psicólogo americano, por volta de 1954, apresentou uma teoria sobre motivação, segundo a qual, as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância de influência. E, também, formulou a hipótese de que em cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. À medida que cada necessidade fica substancialmente satisfeita, uma pessoa sobe um degrau para a necessidade insatisfeita seguinte. A teoria afirma que uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar. Essa hierarquia é composta das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização. Essa hierarquia das necessidades foi visualizada em forma de pirâmide:



Figura 01: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.
Fonte: Chiavenato, 2002.

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo que é dirigido à abstenção dos objetivos que possam satisfazer essas necessidades. Os três níveis ou estágios de motivação (Chiavenato, 2000, p. 89) correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.

Necessidades psicológicas: não necessidades exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude. O

homem procura, indefinidamente, maiores satisfações dessas necessidades, que vão se desenvolvendo e se sofisticam gradativamente.

- ✓ **Autorrealização:** Surge quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços, é a necessidade mais elevada e se refere à realização do potencial máximo do indivíduo, para se tornar sempre mais do que é. Ex.: auto satisfação, crescimento, sucesso profissional..

- ✓ **Necessidade de Estima:** Incluem-se nela fatores internos de estima, tais como auto respeito, autonomia, realização e fatores externos, tais como status, atenção recebida e reconhecimento. Está relacionada com a maneira de como o indivíduo se vê e se avalia. O prestígio é uma das formas que esta necessidade adquire. Ex.: status, poder, admiração, estima, consideração, respeito, sendo esta presente na minoria.

- ✓ **Necessidade Social:** Surge quando as anteriores estiverem satisfeitas, está relacionada com a vida social do indivíduo junto a outras pessoas paralelamente com a associação e a participação. Inclui afeição, sensação de pertencer, aceitação e amizade. Ex.: necessidade de ser aceito, de participar, de ter amigos, convívio pessoal.

- ✓ **Necessidade de Segurança:** Esta surge quando a necessidade fisiológica está satisfeita, levando o homem a proteger-se de qualquer, perigo, privação. Ex: estabilidade no emprego, casa própria, plano de saúde, segurança social e proteção contra danos físicos.

- ✓ **Necessidades Fisiológicas:** Nível mais baixo de todas as necessidades, mas de vital importância para o homem, pois estão relacionados com a sobrevivência: alimentação, abrigo, descanso, desejo sexual, etc.

Sendo assim de acordo com Chiavenato (2000, p. 89), as necessidades mais altas vão surgindo à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas. As transformações das necessidades ocorrem naturalmente, mas se o indivíduo não tiver vontade, motivação, ele pode nascer e morrer numa só necessidade.

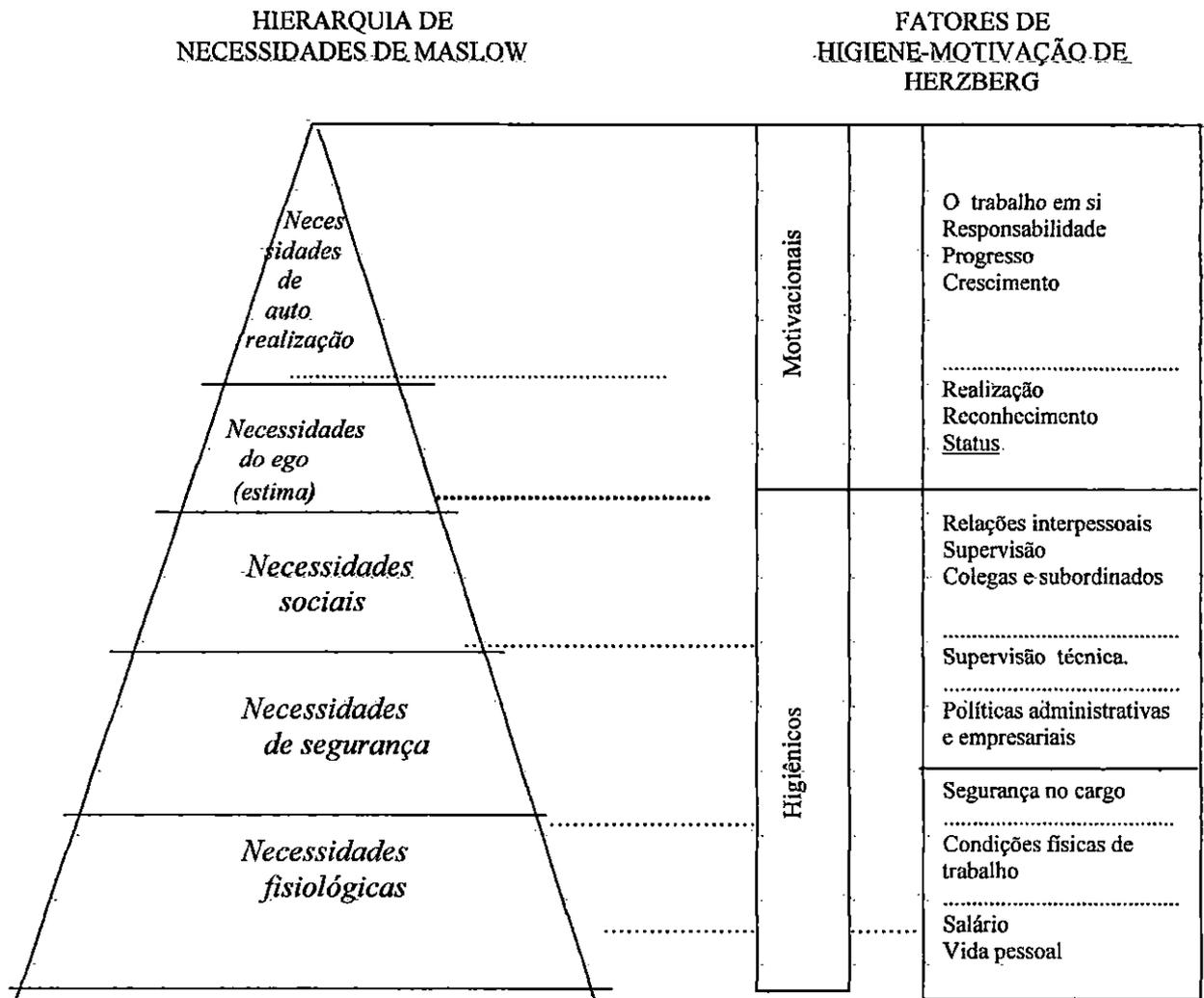


Figura 02: Hierarquias de Necessidade.
Fonte: Chavienato, 2000.

2.6.2 TEORIA X E TEORIA Y

De acordo com Chiavenato (2000, p. 87), essa teoria foi desenvolvida por Douglas McGregor por volta de 1960, um dos mais famosos autores da administração. Preocupou-se em comparar de dois estilos opostos de administrar, de um lado, um estilo baseado no tradicional excessivamente mecanicista e pragmática a que deu o nome de teoria X e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que denominou por teoria Y que representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização.

De um lado a teoria X no estilo tradicional, do outro a teoria Y estilo Moderno.

TEORIA X	TEORIA Y
• O homem é indolente e preguiçoso por natureza.	• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
• O homem não gosta do trabalho.	• Para o homem o trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar e descansar.
• As pessoas não gostam de assumir responsabilidades.	• As pessoas gostam de assumir responsabilidades e desafios.
• As pessoas gostam de ser controladas e dirigidas.	• As pessoas podem ser auto geridas ou auto motivadas.
• O empregado não possui capacidade criativa.	• O empregado é criativo e competente.

Figura 03: Teorias X e Y

Fonte: Chavienato, 2000.

Teoria X: As organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, pela punição, pelo dinheiro ou pelos elogios. Estes pressupostos correspondem à concepção mecanicista dos trabalhadores utilizada pela Escola Clássica e levam as organizações a colocar a ênfase na satisfação dos fatores higiênicos definidos por Herzberg.

A teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados. Toda vez que um administrador imponha arbitrariamente, de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo teoria X. O fato de ele impor auto craticamente ou impor suavemente não faz diferença segundo McGregor.

A teoria X se fundamenta em uma série de pressuposições errôneas acerca do comportamento humano e apego a um estilo de administração onde a fiscalização e o controle externo rígido, constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham. Segundo essa teoria, o único estímulo para o trabalho é somente pelo salário; se o estímulo salarial não vem, o trabalho não sai.

Teoria Y: É a moderna concepção de administração. Essa teoria se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana. Desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto aos objetivos. Parte-se da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, daí que é fundamental proporcionar-lhe condições para o seu

desenvolvimento pessoal. Esses pressupostos constituem a base da chamada administração participativa.

Com isso, na teoria X, afirma-se que os indivíduos são intimamente sem motivação, pouco ambiciosos, sem criatividade que o trabalho é desagradável para a maioria deles. Necessita ser supervisionado e fiscalizado de perto e que todo controle é pouco. Por outro lado, a Teoria Y expressa a certeza de que o trabalho pode ser agradável sempre que as condições sejam favoráveis, e que o indivíduo estimulado pode realizar seu próprio controle, tendo índice de criatividade alto, assim, realizam bom trabalho, tornando alvo de confiança.

2.6.3 TEORIAS DE ALDERFER ERC

De acordo com Maximiano (2004, p.290), esta teoria se assemelha à teoria de Abraham Maslow, reduzindo a três os níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento. Entretanto, diferencia-se quanto à flexibilidade existente nas escalas, ou seja: haver a migração de uma escala para outra sem que as anteriores estejam completamente satisfeitas: **a) Existência:** relaciona às exigências materiais e as necessidades à existência; **b) Relacionamento:** Retratam as questões referentes aos desejos das relações interpessoais e interação social; **c) Crescimento:** É o desejo internalizado de desenvolvimento e sucesso pessoal.

2.6.3.1 FRUSTRAÇÃO

Ela decorre da necessidade insatisfeita, ou da percepção de falta de equidade, gera outras manifestações do comportamento humano. Existem muitas reações possíveis para a frustração, causada pela falha no alcance de tal meta. Tudo isso pode ser resumido em quatro pontos principais: **a) Agregação:** É um ataque físico ou verbal sobre alguém ou sobre alguma coisa. Ex: Palavrões e ofensas a alguém ou destruição de algum equipamento ou de documentos. **b) Regressão:** É a reversão para a imaturidade infantil ou uma forma mais primitiva de comportamentos. Ex: Gritaria, mau humor, chutes em equipamentos quebrados. **c) Fixação:** É uma forma persistente de comportamento que não tem valor adaptativo e continua a repetir ações que não têm resultados positivos. Ex: A inabilidade em aceitar mudanças ou novas idéias, insistência para ser promovido, mesmo sabendo não estar qualificado para a função. **d) Retraimento:** É apatia, desistência ou resignação. Ex: Atraso na chegada ao trabalho, saída mais cedo, recusa em aceitar responsabilidades.

2.6.4. TEORIA DA REALIZAÇÃO DE MCCLELLAND

Para Ribeiro (2004, p.82), algumas pessoas sentem um impulso urgente de alcançar sucesso pelo sucesso em si. Essa necessidade de realização foi abreviada por McClelland como N Rel. Os resultados das pesquisas feitas descrevem as pessoas auto-realizadoras como aquelas que procuram fazer melhor as coisas. As tentativas de McClelland de estimular n Rel entre indianos tem-se revelado extremamente encorajadoras. Os esforços horas iniciam maior número de novas empresas, fizesse mais investimentos em bens de produção, empregasse um maior número de um grupo semelhante que não recebeu o treinamento de n Rel. As pesquisas têm implicações de grande alcance sobre motivação. O atributo de n Relo desempenho no trabalho. N Rel leva pessoas a agirem em função de estímulos induzidos internamente, em vez de se apoiarem em motivação para realização, motivação para a afiliação e motivação para o poder. Essas forças variam de pessoas para pessoas dependendo de vários fatores, como o ambiente em que vive, do jeito que foi criado e outros.

- a) **MOTIVAÇÃO PARA REALIZAÇÃO:** O desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras. É uma necessidade de desafio para a realização pessoal a para o sucesso em situação competitivo. McClelland identificou as seguintes características: 1) Estas pessoas gostam de assumir responsabilidades para achar soluções de problemas; 2) Elas gostam de correr riscos calculados e estabelecer metas moderadas; 3) Elas querem retorno concreto sobre seu desempenho; 4) Grandes realizadores não são motivados por dinheiro em si, mas empregam o dinheiro como um bom método de manter o nível das suas realizações.
- b) **MOTIVAÇÃO PARA AFILIAÇÃO:** O desejo de estabelecer relacionamentos pessoas próximas, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades. É uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas.
- c) **MOTIVAÇÃO PARA O PODER:** O desejo de influenciar ou controlar outros, serem responsáveis por outros e terem autoridade sobre outros. Poder se refere à habilidade de manipular ou controlar as atividades de outros, para alcançar seus propósitos ou de alguém.
- d) **CONFLITO** – Pode-se dizer que mais cedo ou mais tarde, teremos que lidar com algum tipo de conflito. Pode ser em um relacionamento profissional, amoroso ou familiar. O importante é saber como enfrentar a situação da melhor maneira possível. Desde que duas ou mais pessoas não veem o mundo da mesma forma. É normal o

surgimento de uma controvérsia ou desacordo. Qualquer um que concordar com você o tempo todo, provavelmente estará falando aquilo que você está querendo ouvir e não o que ela realmente acredita. A razão básica do conflito é receber o rótulo de algo ruim é devido aos aspectos emocionais que surgem com ele. Estado de tensão que resulta de uma tensão interior vivida pelo sujeito quando se debate com motivações inconciliáveis. Kurt Lewin classificou os conflitos em três grupos: a) Conflitos aproximação/aproximação: decisão sobre duas coisas desejáveis, mas incompatíveis. Ex: Escolher entre uma festa e uma viagem; b) Conflito afastamento/aproximação: decisão sobre algo que comporta aspectos positivos, mas também negativos. Ex: Fazer uma viagem, mas ficar sem dinheiro; c) Conflito afastamento/afastamento: Decisão sobre duas coisas igualmente desagradáveis, mas inevitáveis. Ex: Fazer uma criança comer a sopa ou ir para cama. Entretanto, a maneira de vivenciar o conflito é fundamental para os resultados nas relações em toda a sociedade. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte da natureza humana. Imaginar uma vida ou uma empresa sem conflitos é uma utopia, pois a organização é formada por pessoas e essas, por sua vez, possuem valores, pensamentos e formações que as tornam diferentes. Uma vida ou uma empresa sem conflitos seria banal, porque as pessoas se relacionam uma com outras e as organizações são formadas por pessoas que têm idéias, valores, culturas, pensamentos e formação diferentes, de maneira que o conflito pode surgir, pois, estamos tratando de pessoas. O conflito existe e é inevitável, precisamos saber como administrá-los, do contrário aquele espírito de equipe e cooperação, coletividade e companheiros pode levar a sério comprometimento.

Um aspecto crítico da ARH é a solução de conflitos trabalhistas dentro de uma postura global e de longo prazo. Os conflitos trabalhistas, quando adequadamente solucionados e resolvidos, conduzem a mudanças organizacionais que predispõem à inovação. Contudo, quando os conflitos trabalhistas são apenas parcialmente resolvidos ou inadequadamente resolvidos, criam um contencioso entre a organização, seus participantes e o sindicato representativo que pode afetar negativamente o desempenho organizacional. E ainda que o conflito significa existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. (CHIAVENATO, 2000, p. 472)

Em situações de conflito, as respostas possíveis de um grupo ou indivíduo podem ser caracterizadas em uma escala, que varia desde os métodos de supressão total até os métodos de negociação e solução de problemas, dentro de uma continuação, conforme nos mostra a figuras seguinte, descrita por Chiavenato.

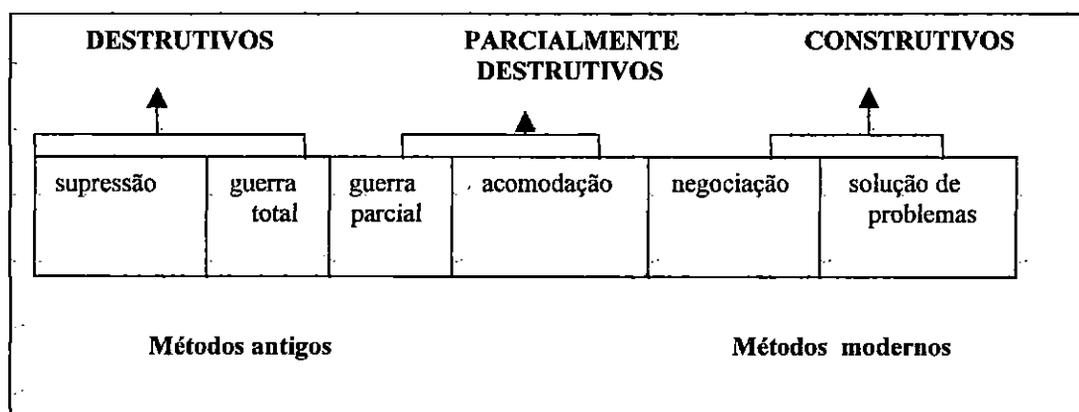


Figura 04: Situações de conflito e métodos de resolução

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 472.

Chiavenato (2002) nos alerta que o conflito pode ter resultados construtivos que podem propiciar efeitos potencialmente positivos, e /ou destrutivos que é o conflito mais conhecido pelas suas consequências negativas, destrutivas e indesejáveis. Como nos exemplifica a figura 05.

RESULTADOS POTENCIALMENTE CONSTRUTIVOS	RESULTADOS PONTENCIALMENTE DESTRUTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimula o interesse e a curiosidade. ✓ Aumenta a coesão grupais. ✓ Aumenta a motivação para a tarefa. ✓ Desperta a atenção para problemas. ✓ Testa e reduz diferenças de poder. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provoca frustração, hostilidade e ansiedade. ✓ Provoca dispersão de energia. ✓ Produz ações de bloqueio e recusa a cooperar. ✓ Gera distorções perceptivas.

Figura 05: Resultantes do conflito.

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 477.

2.6.5 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg (apud Chiavenato 2002), psicólogo, consultor e professor universitário americano, com base de suas teorias, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: a) **Fatores Higiênicos (extrínsecos):** Representam as necessidades de evitar dor no ambiente. Elas não são partes intrínsecas de um trabalho, mas estão relacionadas com as condições sob as quais o trabalho é realizado. Esses fatores estão associados com sentimentos negativos. São fatores relacionados com as condições do ambiente, isto é, de manutenção. Ex: Ambientais, isto é, externos ao trabalho; Salário; Previnem insatisfação; Condições físicas e segurança do trabalho; Nível zero de motivação, se mantidos; Nunca satisfeitos completamente; Dinheiro é o mais importante deles. c) **Fatores Motivacionais (intrínsecos):** Estão associados com sentimentos dos

positivos dos empregados sobre o trabalho. Eles se relacionam ao conteúdo do cargo e provocam satisfação nas pessoas com o seu trabalho. Motivadores são necessários para manter a satisfação e alto desempenho no cargo. Ex: Geram satisfações no indivíduo; b) Sentido de realização de algo importante; c) Afetam a satisfação no trabalho; d) Incitam indivíduos a desempenho superior; e) Possibilidade de crescimento; f) Reconhecimento pelo trabalho bem feito.

A teoria dos fatores afirma que:

- Satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são só 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.”

As abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano, apresentando, também diferenças.

2.6.6 TEORIAS DE PROCESSO

2.6.6.1 Teoria da expectativa de Vroom

Nessa teoria de Victor Vroom, Ribeiro (2004, p. 82) afirma que o desejo de uma pessoa de produzir depende, a qualquer momento, dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo ao desempenho como um meio de atingir esses objetivos. A teoria de expectativa que encara a produtividade não é um fim em si, mas um meio para um fim, de modo que, quando os trabalhadores percebem a produtividade alta como meio que leva a alcançar um ou mais de seus objetivos pessoais, tenderão a produzir mais.

A força de motivação de uma pessoa para se desempenhar bem depende de quanto ela acredita poder conseguir aquilo que tenta fazer. Alcançar seu objetivo e ser compensada adequadamente pela organização, será que a recompensa satisfará seus objetivos individuais?

O modelo de expectativa é um modelo contingente. Reconhece que não existe um método universal para motivar pessoas. Além disso, o fato de entendermos as necessidades que um empregado procura fazer não assegura que ele perceba que o bom desempenho no empregado leva, necessariamente, à sua satisfação. A motivação individual será significativamente pelas probabilidades que o empregado atribua às seguintes relações: Que seu esforço conduza ao desempenho; que o desempenho conduza a recompensas e que estas

satisfaçam objetivos pessoais. Representa a crença do empregado de que uma recompensa será recebida tão logo a tarefa seja cumprida.

2.6.6.2 BEHAVIORISMO DE B. F. SKINNER

É um ramo da ciência que estuda o comportamento em experimentações em laboratórios com animais. O mesmo não focaliza, especificamente, a motivação humana para o trabalho e, sim, a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano. O Behaviorismo aborda conceitos que o administrador moderno deve conhecer. (RIBEIRO, 2004, p. 82).

- a) **Condicionamento Operante:** É o mecanismo de repetição. O comportamento que se repete. Sempre que o organismo apresentar a necessidade de atender a alguma necessidade, haverá a repetição do comportamento. Ex: Usar terno e gravata.
- b) **Reforço Positivo:** São os estímulos que produzem satisfação, que fazem o comportamento se repetir. Os comportamentos que evitam resultados indesejáveis tendem a ser repetidos. Da mesma forma, os que produzem efeitos desagradáveis ou não desagradáveis tendem a ser evitados.
- c) **Punição:** Consequência desagradável ocorrida após algum comportamento. Enquanto a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, não parece que o castigo aumenta a probabilidade de evitá-lo.
- d) **Programa de Estímulos:** Refere-se a frequência do reforço. Ele pode ser contínuo ou intermitente. Contínuo é oferecido sempre que o comportamento desejado ocorre. Enquanto o outro, algumas vezes sim, outras não.
- e) **Extinção:** Quando o comportamento não é reforçado e tende a desaparecer.
- f) **Modificação do Comportamento:** Algo do comportamento humano nas organizações e na sociedade que pode ser explicado por meio dos princípios do behaviorismo. Apesar de seu lado passível de críticas, os princípios do reforço e do condicionamento, aplicados, com tanto sucesso, ao condicionamento e adestramento de animais, continuam a ser úteis para explicar muito dos hábitos e comportamentos repetitivos dos seres humanos nas organizações e na sociedade.

2.6.7 TEORIA DA EQUIDADE DE J. STACY ADAMS

De acordo com Maximiano (2004, p.283), ela propõe que as pessoas, geralmente, observem as diferenças, dentro e fora do ambiente de trabalho. Essas diferenças são percebidas como iniquidades, pois as pessoas se comparam umas às outras e tendem agir de

modo a diminuir a sensação ou percepção de desigualdade. Em outras palavras: as pessoas não estão apenas preocupadas com o valor absoluto do que ganham, mas com o valor relativo aos grupos a que pertencem e aos que não pertencem diretamente. Quando um funcionário recebe uma remuneração da organização, as percepções de equidade são afetadas por dois fatores: 1) Comparação da remuneração recebida em função de fatores como o quanto se empenha no trabalho, na formação, na experiência, no talento, no tempo de serviço e na resistência a condições de trabalho adversas; 2) Comparação da equidade percebida em termos de salário e recompensas recebidas com os recebidos por outras pessoas. Em geral, a pesquisa indica que a teoria da equidade é uma maneira válida e valiosa de considerar o trabalho humano e a motivação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no Hospital Municipal, situado na cidade de Carmo do Rio Verde, localizado na Avenida Ana Rodrigues Barbosa nº110 e conta, atualmente, com 16 funcionários. O propósito deste trabalho é mostrar, de forma clara, que a motivação traz à organização uma grande contribuição no alcance dos objetivos envolvidos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa seguiu o método exploratório, que segundo Sâmara e Barros (1997, p.24), é o estudo exploratório realizado a partir de dados secundários (já disponíveis), conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudo de caso selecionado, em que se inclui, também, a pesquisa já realizada.

Pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. (ANDRADE, 1999, p.106)

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

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprofundamento de idéias ou a descoberta de intuições. (GIL, 1996, p. 45)

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Este projeto se desenvolveu através de estudo de caso. Para Triviños (1987, p. 133), "o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente".

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

3.3 COLETA DE DADOS

Foi aplicado o questionário, que segundo Gil (1999, p. 128), “é uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas, que para Gil (1999, p. 129-130), “apresenta ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista”.

O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas etc. A prioridade e importância de cada variável também devem ser consideradas. (ROESCH, 2006, p. 142)

O método utilizado para a aplicação do questionário foi a entrega aos funcionários envolvidos, permitindo-se a sua não-identificação e dentro de um prazo para a devolução.

A pesquisa foi realizada no Hospital Municipal da cidade de Carmo do Rio Verde. O questionário foi aplicado, de forma aleatória ou de acordo com a disposição para responderem a ele, buscando informações quanto à sua necessidade. Caso necessário, pode-se chegar a toda do setor estudado, e, claro, que há preferência de informações, como aquelas mais envolvidas nos resultados da empresa. Dessa forma, a amostragem será por conveniência.

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituído de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acessos, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não requer elevado nível de precisão. (GIL, 1999, p. 104).

Numa amostra aleatória, a suposição é de que é possível inferir estatisticamente a probabilidade de que um padrão observado na amostra seja replicado na população. A amostra deve ser extraída de maneira que cada membro da população tenha a mesma chance estatística de ser incluída na amostra. (ROESCH, 2006, p.139)

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados e informações foram analisados, através de sua tabulação e do cruzamento das informações obtidas.

A análise de dados na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, que se materializaram na forma de texto, os quais terá de organizar para depois interpretar. (ROESCH, 1999, p. 168)

Para Lakatos e Marconi (1991, p. 169), “a análise de dados é um método estatístico sistemático, de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais que obedecem à classificação dos objetivos ou materiais da pesquisa”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Mediante a coleta de dados que foi realizada no Hospital Municipal de Carmo do Rio Verde, foi possível tabular os seguintes resultados que serão apresentados a seguir.

Gráfico 01: Sexo dos funcionários entrevistados.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Do quadro de funcionários entrevistados, 30% são masculino e 70% são femininos. Pode ser observado que a empresa não faz discriminação quanto a este quesito.

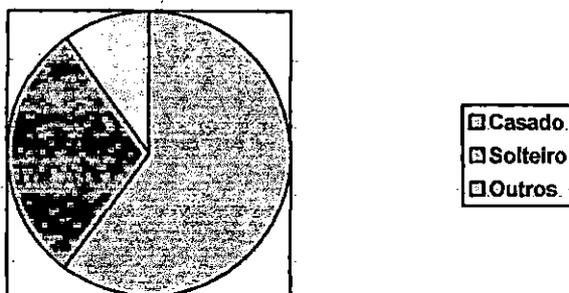


Gráfico 02: Estado civil dos funcionários entrevistados.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

De acordo com os entrevistados, 60% são casados, 30% solteiros e 10% outros. Foi observado que a organização não exerce a distinção deste, pois o que interessa a organização é o rendimento, se este é satisfatório, a questão em discussão trata da vida e do interesse pessoal. Na organização, não exigência quanto ao estado civil de seus colaboradores.

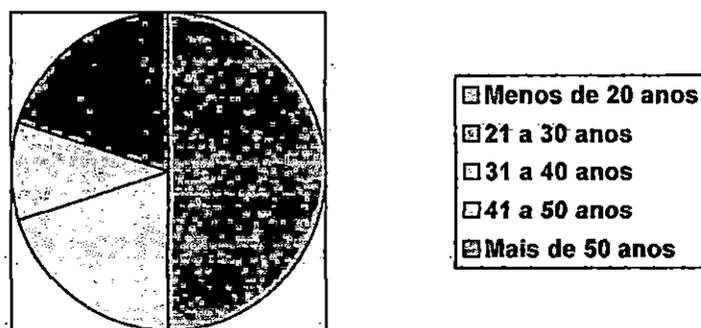


Gráfico 03: Faixa etária dos funcionários entrevistados.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

De acordo com os funcionários que foram entrevistados sobre a faixa etária; eles têm menos de 20 e anos não houve tabulação; 50% têm de 21 a 30 anos; 20% tem de 31 a 40 anos, 10%, de 41 a 50 anos e 20% possuem mais de 50 anos. Pode ser observado que na organização todos já são funcionários antigos na casa, ou seja, são bons funcionários e estão atendendo às necessidades do hospital.



Fonte: Elaborado pela autora, 2009.
Gráfico 04: Nível de escolaridade dos funcionários entrevistados.

De acordo com os funcionários entrevistados quanto ao nível de escolaridade, 50% têm ensino médio completo; 20% possuem ensino médio incompleto; 30% superior completo e superior incompleto. Não houve tabulação.

De acordo com Corrado (1994, p. 44), nas organizações onde a administração continua a ver as pessoas somente como um custo. O processo de melhorar sua contribuição para o valor não está progredindo. Mas, em outras organizações, há sistemas que causa impacto no desempenho das pessoas – remuneração, reconhecimento, motivação, desenvolvimento e comunicação, entre outros, têm sido vistos como um esforço para agregar valor para a organização.

Na organização, observou-se que os funcionários todos têm um nível razoável pelo número de funcionários.

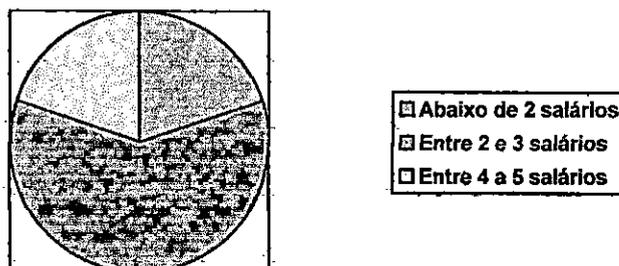


Gráfico 05: Renda familiar dos funcionários entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Quanto à renda familiar dos entrevistados 20%, são abaixo de 02 salários, 60% recebem entre 02 a 03 salários e 20% recebem entre 04 a 05 salários.

Para Corrado (1994, p. 64-65), os empregados têm dois tipos de necessidades de informações. A primeira é de informações sobre a empresa: qual é sua posição específica. Precisam entender para onde a organização vai, como a administração vai chegar e qual é o papel dos empregados nesse processo. Entretanto, mais do que saber isso precisam estar comprometidos. A segunda é do tipo de informação de que precisam é pessoal: remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções. Essas necessidades de informação têm para eles importância mais imediata, e necessitam ser satisfeita antes que eles se disponham a ouvir os problemas das administrações.

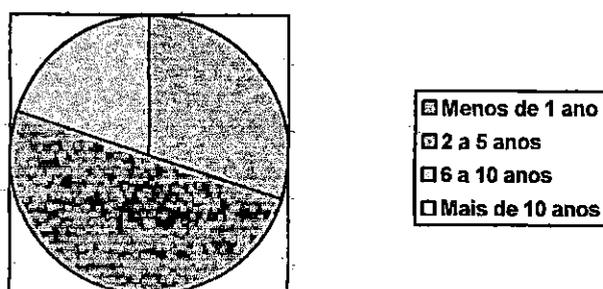


Gráfico 06: Tempo de serviço.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Quanto ao tempo de serviço dos funcionários que foram entrevistados, 30% têm menos de 01 ano, 50% têm de 02 a 05 anos de serviços prestados. Na opção de 06 a 10 anos

de serviços prestados, não houve tabulação e 20% possuem mais de 10 anos de serviços prestados.

De acordo com que pesquisamos pode-se dizer que o empregado deve ser tratado como um ser humano. Isto é, saber respeitá-lo e saber cobrá-lo em suas obrigações. Uma das metas essenciais é saber trabalhar com certa precisão a motivação, que é uma função caracteristicamente sensorial. A motivação recebe dos sentidos as informações e condições que suscitam, conservam e dirigem o comportamento de homens e animais.

A organização não apresenta uma rotatividade dos colaboradores, portanto a estabilidade das pessoas na organização é estável. Já os colaboradores mais novos são devido às relocalações em função de aposentadoria e, uma pequena parcela, em função de novas funções.

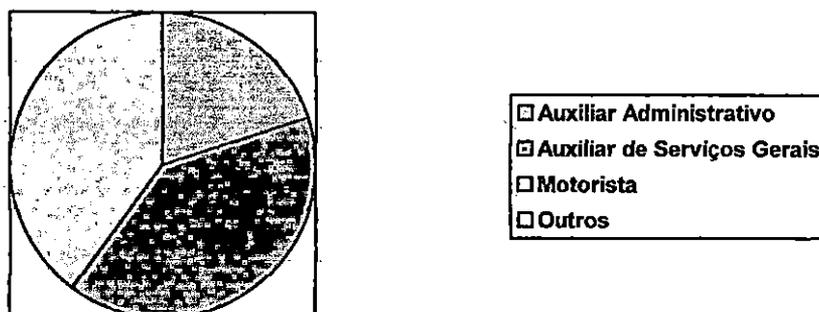


Gráfico 07: Cargo que ocupa.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Quanto ao cargo que ocupa, 20% são de auxiliar administrativo, 40% auxiliares de serviços gerais, no que se refere à opção motorista, não houve tabulação e 40% desempenham outra funções.

Maximiano (2000, p. 347) “desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico”. Na organização, são ocupados vários tipos de cargos.



Gráfico 08: Satisfação com o cargo.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

De acordo com os funcionários entrevistados, 90% estão satisfeitos e 10% não estão satisfeitos com o cargo que ocupam.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 126), “as pessoas são motivadas por necessidade humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade pessoal (turnover), abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc.)”.

Na organização, pode ser observado que a maioria de seus colaboradores estão satisfeitos com os cargos que ocupam.

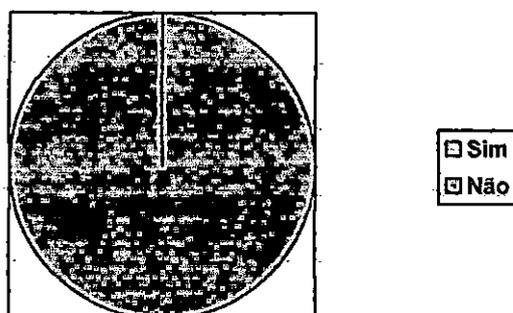


Gráfico 09: Possui programa de treinamento.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

De acordo com os funcionários eles foram unânimes e disseram que a empresa não possui nenhum programa de treinamento e desenvolvimento.

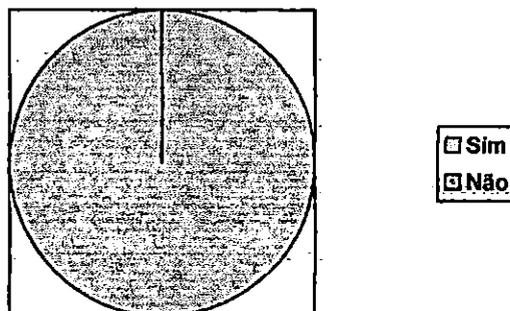


Gráfico 10: Importância do treinamento e desenvolvimento.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Neste quesito, foram unânimes as respostas de que realmente o treinamento e desenvolvimento são importantes para a realização do trabalho dentro da organização.

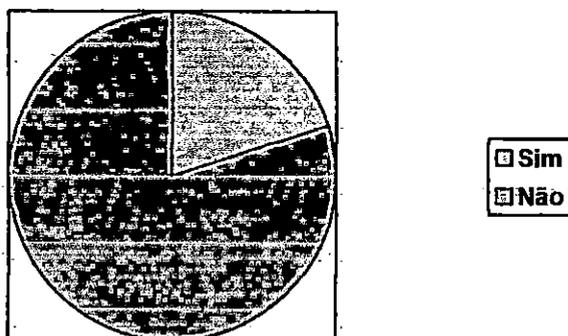


Gráfico 11: Recebeu treinamento na organização.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Dos entrevistados, 20% disseram que receberam treinamento e 80% disseram que não. Segundo os funcionários entrevistados, eles participam de várias reuniões e estas são de grande aproveitamento.

Infelizmente, vários programas de treinamento de atendimento ao cliente ensinam apenas como ser simpático, sorrir e cumprimentar pessoas. Não é o fato de se tratar o cliente, com respeito e agradavelmente, esteja errado.

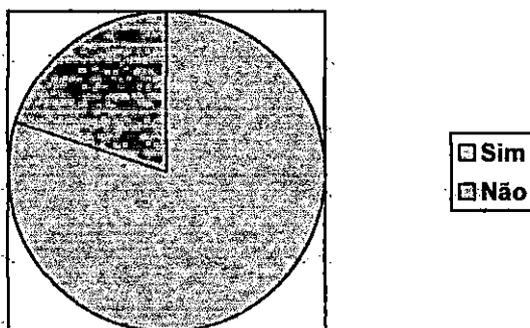


Gráfico 12: Treinamento suficiente.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Dos entrevistados, 80% disseram que sim e 20% disseram que não, pois os ajudam a ter mais conhecimento nas áreas específicas.

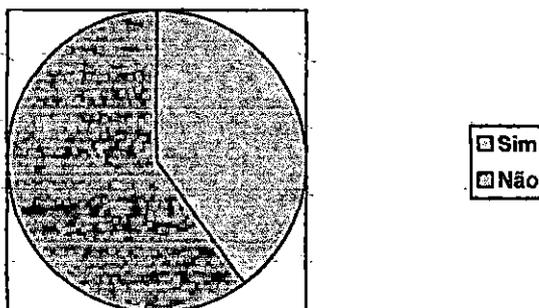


Gráfico 13: Motivado.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Dos entrevistados, 40% responderam que sim e 60% disseram que não se sentem motivados dentro da organização.

Segundo Carvalho (2001, p. 43) “para identificar a extensão e importância da integração entre os funcionários de vários níveis hierárquicos que interagem na empresa, é preciso ter alguma noção de como a motivação atua no comportamento das pessoas em ambiente de trabalho”.

O sucesso das organizações se dá principalmente pelo nível de motivação dos funcionários, sendo este sucesso, um ponto de estímulo para que ele realize ações e amplie seu nível de satisfação individual.



Gráfico 14: Contribuição do treinamento e desenvolvimento.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Dos funcionários entrevistados, 90% disseram que sim e consideram que o treinamento e desenvolvimento contribuem, e muito, no sentido da auto motivação no trabalho e 10% disseram que não.

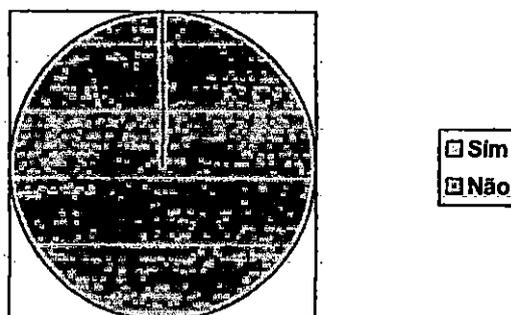


Gráfico 15: Preocupação com motivação dos funcionários.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Dos entrevistados, eles foram unânimes e responderam que não, que a empresa não demonstra nenhum interesse em motivar seus funcionários.

Chiavenato (2002, p.171) “motivação pode ser conceituada como esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”.

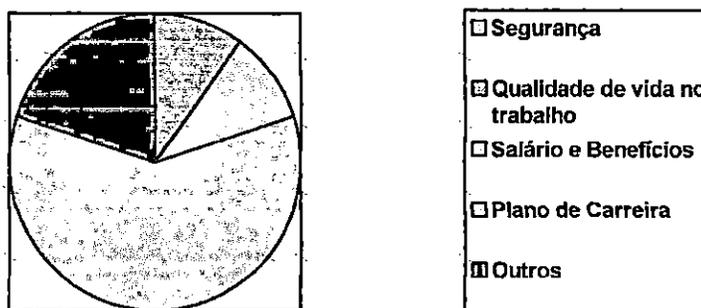


Gráfico 16: Motivação para trabalhar na empresa.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Dos entrevistados sobre a motivação para trabalhar na empresa, 10% responderam segurança; sobre a opção qualidade de vida no trabalho, não houve tabulação, 10% responderam que e pelo salário e benefícios, 60% responderam que é pelo plano de carreira e 20% disseram que é por outros motivos os quais não quiseram especificar.

De acordo com Chiavenato (2000), “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização”.

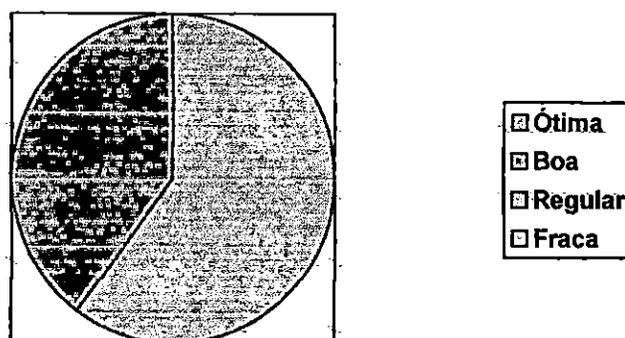


Gráfico 17: Aptidão individual.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Dos entrevistados, 60% responderam que a aptidão no trabalho é ótima, 40% responderam que é boa e, nas opções regular e fraca, não houve tabulações.

Segundo Castro e Maria (1998), empresas que têm por finalidade a busca do sucesso trabalham não apenas com o quociente de inteligência (QI), mas também com quociente

emocional (QE). Buscam desenvolver ambos à junção do racional com emocional (autoconfiança, motivação, socialização) é fundamental para elevar e melhorar qualidade a produtividade.

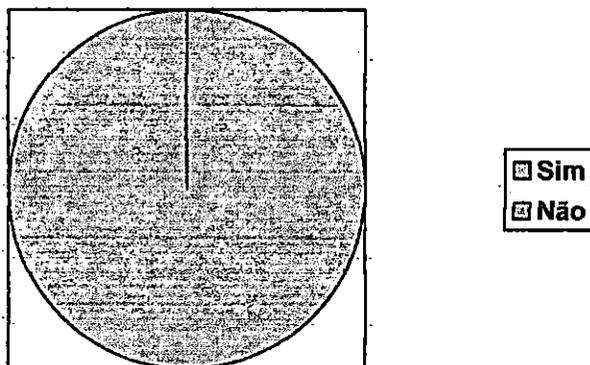


Gráfico 18: Comunicar proporciona rapidez.
Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

Dos funcionários entrevistados, houve unanimidade as responderem que comunicar proporciona rapidez nas atividades desenvolvidas dentro da organização pois, sendo assim, pode haver mais esclarecimentos dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 55), “trabalho em equipe é o requisito que proporciona a participação grupal e, portanto, o núcleo da administração participativa. Os objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos e resultados do grupo, e os objetivos deste alinhados com os objetivos organizacionais”.

Na verdade, para se ter uma boa comunicação, tem que ter um bom relacionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação leva as pessoas em direção a um objetivo e, para se chegar a esse objetivo, tem que haver persistência na ação e essa persistência acontece por causa da motivação. A motivação é a força impulsionadora em direção ao objetivo. Ela acontece a partir da necessidade que impulsiona o indivíduo a um objetivo. Então, ele está motivado a alcançar esse objetivo e persiste nisso.

Algo, entretanto, precisa ficar bem claro para os administradores e líderes: a empresa só funcionará se cada um souber seu papel e nela mantiver o devido respeito por seus colaboradores e pelas áreas adjacentes. Afinal, tal qual numa colméia, todos têm de trabalhar juntos para o sucesso da empreitada e, portanto, não podem se admitir ataques ao grupo.

Motivar é muito fácil e ao mesmo tempo se torna complicado em uma organização que está relacionada com a saúde, lembrando que essa é uma das necessidades de maior procura por todos nós. Pois existem diversas classes de funcionários com mentalidades diferentes.

Mediante a pesquisa que foi realizada no Hospital Municipal da cidade de Carmo do Rio Verde, pode ser observado que: que a empresa não possui nenhum programa de treinamento e desenvolvimento; que realmente o treinamento e desenvolvimento são importantes para a realização do trabalho dentro da organização; que nem todos os seus funcionários receberam treinamento; eles participam de reuniões e não de treinamentos; que o treinamento pode ajudar a se ter mais conhecimento nas áreas específicas; que não são todos que se sentem motivados dentro da organização; que consideram que o treinamento e desenvolvimento contribuem, e muito, no sentido da auto motivação no trabalho; que a empresa não demonstra nenhum interesse em motivar seus funcionários; vimos que o que mais atrai os funcionários é o plano de carreira da organização; que, apesar da falta de motivação os funcionários ainda têm muita aptidão para trabalhar; eles entendem que comunicar proporciona rapidez nas atividades desenvolvidas dentro da organização pois, sendo assim, pode haver mais esclarecimentos dentro da organização.

Pode-se dizer que organização propõe um ambiente agradável de trabalho e uma boa relação com os funcionários carmo-rio-verdinos. Mas há, ainda, algumas adaptações a serem feitas tais como: os funcionários trabalham em cargos diferentes de sua formação, ganham abaixo do esperado e continuam na empresa, pois há a necessidade e/ou a falta de oportunidade já que pois se sabe ela é praticamente a única empresa que gera renda ao município.

Concluimos que o compromisso das organizações para com os trabalhadores, a questão motivação entra em evidência. As pessoas passaram a ser a principal base da nova organização, envolvendo-a em diversos níveis, sendo abordadas como parceiros e não mais como meros recursos humanos.

Conclui-se que a título de sugestão:

- ✓ A empresa deve adotar programas de treinamento e desenvolvimento.
- ✓ Todos os funcionários devem passar por treinamentos em áreas específicas.
- ✓ Que a organização deve adotar técnicas de motivação para seus funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVIS, Keith.; W NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1998.

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

MONTANA, J. ; PATRICK; H. CHARNOV, Bruce. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da Administração: da Revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira, 2004.

SIVA, Reinaldo. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira, 2001.

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

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

SITE CONSULTADO

PEIXOTO. Isabel. **Motivação nas organizações**. Disponível no site: <http://www.pme.online.pt/ver.art.asp?10=86etema=formacao>. Acesso em 15 fev. 2009.

Revisado por



Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE A
CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

EMPRESA: HOSPITAL MUNICIPAL DE CARMO DO RIO VERDE

ENDEREÇO: RUA ANA BARBOSA N. 110

CIDADE: CARMO DO RIO VERDE - GOIÁS

TELEFONE: (62) 33376272

CNPJ:25.044.000/0001-43

Histórico:

Inaugurado em 15 de fevereiro de 2002. Atualmente conta com 26 funcionários.

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO APLICADO COM FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL MUNICIPAL DO
CARMO DE RIO VERDE

1. Perfil:

1.1. Sexo:

Masculino Feminino

1.2. Estado Civil:

Casado Solteiro Outros

1.3. Faixa etária:

Menos de 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos
 41 a 50 anos Mais de 50 anos

1.4. Nível de escolaridade

médio completo médio incompleto
 superior completo superior incompleto

1.5. Renda Familiar:

abaixo de 2 salários entre 2 a 3 salários
 entre 4 a 5 salários

1.6. Tempo de serviço:

Menos de 1 ano 2 a 5 anos
 6 a 10 anos Mais de 10 anos

7. Cargo que ocupa:

Auxiliar Administrativo Auxiliar de Serviços Gerais Motorista

2. Você está satisfeito com o cargo que ocupa

Sim Não

Por quê?.....

3. A empresa possui algum programa de treinamento e desenvolvimento?

Sim Não

4. Você considera a atividade de treinamento e desenvolvimento importante para a realização do seu trabalho?

Sim Não

5. Já recebeu algum treinamento oferecido pela organização?

sim Não

Quais tipos?.....

6. Você considera que os treinamentos são suficientes para suprir suas necessidades profissionais?

Sim Não

7. Você se sente motivado a realizar suas atividades profissionais?

Sim Não

8. Atividades de treinamento e desenvolvimento contribuem para que você se sinta motivado no seu trabalho?

Sim Não

9. A empresa demonstra preocupação em motivar seus funcionários?

Sim Não

10. O que mais te motiva a trabalhar na empresa?

- Segurança Qualidade de vida Salário e Benefícios
 Plano de Carreira Outros

11. Como é sua aptidão individual?

- Ótima Boa Regular Fraca

12. Comunicar proporciona rapidez nas atividades desenvolvidas dentro da organização?

- Sim Não