



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOSÉ LÚCIO DO Ó SILVA

**MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA MELHORAR O
DESEMPENHO PROFISSIONAL NA PANIFICADORA SÃO JORGE,
EM CAMPINA GRANDE – PB**

**Campina Grande – PB
2012**

JOSÉ LÚCIO DO Ó SILVA

**MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA MELHORAR O DESEMPENHO
PROFISSIONAL NA PANIFICADORA SÃO JORGE, EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

S586m Silva, José Lúcio do Ó.

Motivação como ferramenta para melhorar o desempenho profissional na Panificadora São Jorge, em Campina Grande – PB / José Lúcio do Ó Silva. – 2012.

42 f. Il. Color

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof^ª. Ms. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Motivação. 2. Teorias da Motivação Humana. 3. Estratégias para Motivar. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

JOSÉ LÚCIO DO Ó SILVA

10,0 (dez)
antiguada

**MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA MELHORAR O DESEMPENHO
PROFISSIONAL NA PANIFICADORA SÃO JORGE, EM CAMPINA GRANDE – PB**

Aprovada em 10 de dezembro de 2012.

COMISSÃO EXAMINADORA

Maria Dilma Guedes

Profa. MSc. Maria Dilma Guedes - UEPB
Presidente – Orientadora

Yêda Silveira Martins Lacerda

Profa. MSc. Yêda Silveira Martins Lacerda - UEPB
Examinadora

Luis de Sousa Lima

Prof. MSc. Luis de Sousa Lima - UEPB
Examinador

Campina Grande – PB
2012

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pela presença constante na minha vida, iluminando-me e dando-me coragem para realizar meus objetivos.

Aos meus pais, **José Lúcio da Silva** e **Eliane do O Leite Lúcio**, a minha esposa **Margarida Maria Loreto** meu filho **José Lúcio do Ó Silva Filho**, pela educação, força de vontade e orientação que me deram, e incentivo para lutar e persistir pelos meus sonhos.

A Profa. **Maria Dilma Guedes** pela orientação e sugestões que enriqueceram o conteúdo deste trabalho; bem como aos professores **Luís de Sousa Lima** e **Yêda Silveira Martins Lacerda** que aceitaram participar da banca examinadora deste trabalho.

RESUMO

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas, ainda assim permanece como um dos aspectos mais preocupantes no dia a dia das organizações modernas. Assim, este trabalho partiu da seguinte problemática: O que a Panificadora São Jorge poderá fazer para melhorar o nível motivacional, bem como o desenvolvimento profissional dos colaboradores para vencer os desafios estabelecidos? Face ao exposto, teve como objetivo geral investigar a opinião dos funcionários o que a Panificadora São Jorge poderá fazer pra melhorar o nível motivacional e melhorar o desempenho motivacional. Em termos metodológicos, o modelo adotado foi uma pesquisa descritiva, bibliográfica e qualitativa. Para a coleta de dados foi aplicada uma enquete a 07 funcionários. A maioria destacou, dentre outros, fatores: questão salarial, reconhecimento, relacionamento interno, o que provavelmente servirão com estímulos para a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho. Diante do exposto, espera-se que a organização leve em consideração os resultados apresentados, bem como as estratégias propostas, haja vista que a motivação tem sido analisada como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à saúde da organização quanto a satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Teorias da Motivação Humana. Estratégias para Motivar.

ABSTRACT

The motivation has been one of the most studied topics in managing people, still remains one of the most worrying aspects in everyday modern organizations. This work started with the following problem: What Panificadora St. George can do to enhance the motivational level and the professional development of employees to meet the challenges set? Given the above, aimed to investigate the opinion of the staff that Panificadora St. George can do to improve the motivational level and improve performance motivational. In terms of methodology, the model adopted was a descriptive, qualitative and literature. For data collection, a survey was administered to 07 employees. Most emphasized, among other factors: salary issue, recognition, internal relationship, which probably serve to stimuli to motivation and satisfaction in the workplace. Given the above, it is expected that the organization takes into account the results and proposed strategies, given that motivation has been analyzed as a way to improve work performance with regard to both the health of the organization as a employee satisfaction.

Keywords: Motivation. Theories of Human Motivation. Strategies to Motivate

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------------|--|----|
| Figura 1 | A pirâmide das necessidades de Maslow e suas implicações | 14 |
| Figura 2 | O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais | 16 |
| Figura 3 | As consequências do comportamento | 28 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|-----------------|---|----|
| Quadro 1 | Grandes correntes históricas da motivação | 12 |
| Quadro 2 | Três necessidades atendidas de McClelland | 17 |
| Quadro 3 | Análise SWOT | 31 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 9 |
| CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 11 |
| 1.1 O QUE É MOTIVAÇÃO? | 11 |
| 1.2 MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS | 12 |
| 1.3 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA | 12 |
| 1.3.1 Teoria do Conteúdo Motivacional | 13 |
| 1.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow | 13 |
| 1.3.1.2 Teoria ERC | 14 |
| 1.3.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg | 15 |
| 1.3.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland | 16 |
| 1.3.2 Teoria do Processo Motivacional | 18 |
| 1.3.2.1 Teoria da equidade | 18 |
| 1.3.2.2 Teoria da definição de objetivos..... | 19 |
| 1.3.2.3 Teoria da expectância | 20 |
| 1.3.3 Teoria do Reforço | 21 |
| 1.4 ESTRATÉGIAS PARA MOTIVAR PESSOAS | 22 |
| 1.4.1 Comunicação Gerencial | 23 |
| 1.4.2 Teoria X – Teoria Y..... | 24 |
| 1.4.3 Desenho de Cargos | 25 |
| 1.4.4 Modificação de Comportamento..... | 27 |
| 1.4.5 Incentivos Monetários | 29 |
| 1.4.6 Incentivos Não-Monetários..... | 29 |
| CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 31 |
| CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS | 31 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 32 |
| 3.2 PÚBLICO ALVO | 32 |
| 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA | 32 |
| 3.4 COLETA DE DADOS | 32 |
| 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS..... | 33 |
| CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 34 |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS | 34 |
| 4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS | 35 |
| CONCLUSÃO..... | 37 |
| RECOMENDAÇÕES | 38 |
| REFERÊNCIAS | 39 |
| APÊNDICE | 41 |

INTRODUÇÃO

O estudo da motivação humana tem raízes na Antiguidade, dentro da administração, ele surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

O enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário com se diz nas teorias clássicas, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado em manter seu emprego do que na própria remuneração. Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto, “n” outros fatores que também tem sua relevância.

Desde o começo do capitalismo várias empresas vislumbram só os resultados financeiros e esquecem que por trás desses números, metas e seu crescimento no mercado existem pessoas que também tem suas “metas” pessoais que às vezes não são alcançadas junto com as da empresa e assim fica a empresa bem, mas seus colaboradores não. Antigamente, isso não influenciava muito nos resultados, mas nos dias atuais com a forte concorrência qualquer fator diferencial já põe uma empresa na frente e um desses diferenciais é a motivação dos colaboradores.

Com as técnicas certas de motivação pode-se aumentar o esforço e desempenho dos seus colaboradores e automaticamente a empresa irá ganhar mais produção e nas vendas, A gestão de pessoas sempre foi considerada questão relevante para eficiência organizacional diante das pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo, vem ganhando espaço ainda maior na medida em que afeta a própria capacidade de sobrevivência da empresa.

A motivação no trabalho emerge como fator relevante, as empresas precisam estabelecer um plano de ação, de metas a ser atingido, promover uma política empresarial que venha a valorizar seus funcionários, procurar ter propostas salariais condizentes e propor oportunidades para que estes possam ser treinados e venham assumir posições superiores de acordo com sua capacidade e desempenho de cada um para assim conseguir sucesso em sua política motivacional.

Diante do exposto, questiona-se: O que a Panificadora São Jorge poderá fazer para melhorar o nível motivacional, bem como o desenvolvimento profissional dos colaboradores para vencer os desafios estabelecidos?

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral investigar a opinião dos funcionários do que a Panificadora São Jorge poderá fazer para melhorar o nível motivacional e melhorar o desempenho motivacional. E, como objetivos específicos, pretende-se: Permitir que os colaboradores relatassem livremente suas opiniões sobre a satisfação no ambiente de trabalho; Fazer um levantamento bibliográfico sobre área e tema escolhidos para estudo; e propor sugestões que sirvam como subsídios para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores.

Diante do exposto percebe-se a necessidade de estudar esse tema no intuito de melhorar o desempenho do líder em relação aos colaboradores da Panificadora São Jorge, pois estava havendo uma cobrança muito forte em resultados, uma longa carga horária de trabalho para a área da produção e de vendas mesmo que, sendo pagas todas as horas extras aos trabalhadores estava havendo um desgaste entre o líder e os colaboradores. Acredita-se que alguns estudos sobre a organização e a aplicação de um plano de ação de metas a serem atingidas encontraremos à ligação direta dos colaboradores com as vendas e a partir daí desenvolver uma política motivacional nessa organização. Assim, justifica-se a relevância deste estudo.

Para compreensão das ideias propostas e sua conseqüente identificação, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1** – Fundamentação Teórica: apresenta conceitos sobre o tema escolhido e orientação ao desenvolvimento da pesquisa.
- **Capítulo 2** – Caracterização da Organização: descreve dados referentes a Panificadora São Jorge..
- **Capítulo 3** – Aspectos Metodológicos: compreende as etapas da elaboração do trabalho desenvolvido, os tipos de pesquisa, o público alvo, instrumento de pesquisa, coleta e tratamento dos dados.
- **Capítulo 4** – Apresentação dos Resultados: disponibiliza os depoimentos dos colaboradores e uma breve análise.

Como etapa final do trabalho, tem-se ainda as Conclusões e Recomendações, as respectivas Referências utilizadas na sua elaboração, bem como o Apêndice.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 O QUE É MOTIVAÇÃO?

Motivação é um aglomerado de motivos e causas intrínsecas que faz com que o indivíduo se comporte de forma que garanta a realização de uma meta.

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de objetivos. [...] começa com uma deficiência fisiológica, psicológica ou necessidade que ativa o comportamento ou com um impulso ou, orientado para um objetivo inativo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos (CHIAVENATO, 2005, p. 243).

Motivação não é algo que possa ser diretamente observado e diferenciada de pessoa para pessoa, pois as necessidades apresentam diferentes valores de comportamento, valores sociais, a capacidade e condições para atingir os objetivos desejados. O hoje uma pessoa pode considerar como primordial para a satisfação de uma necessidade daqui a algum tempo pode não ter nenhuma importância. Apesar das diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhantes para todas as pessoas.

Compreender a motivação humana tem sido para os estudiosos do tema, administradores e psicólogos. São inúmeras pesquisas e teorias que tem sido elaboradas e discutidas para tentar explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos.

Segundo Cavalcanti (2005) o papel da liderança é atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se transforme em ação, em prol dos objetivos organizacionais, sendo para isso necessário conhecer os aspectos gerais do ser humano, em suas várias dimensões, e nos aspectos particulares de cada indivíduo no tocante de sua singularidade e subjetividade.

Diante do assunto é importante considerar que a motivação é intrínseca, está no interior a cada indivíduo e o leva a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, mas sim criar um ambiente compatível com seus objetivos num ambiente em que a pessoa se sinta motivada. Por sua vez, todo o conceito sobre motivação precisa ser revisto e implantado dentro das empresas, pois o trabalho parece estar perdendo o sentido central na vida das pessoas como referencial de autoestima. Sujeitos aceitam qualquer tipo de emprego para sobreviver, e já não questionam mais suas expectativas motivacionais.

1.2 MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer dos tempos na área da motivação na administração pode-se expor varias correntes de teorias. Na sua maioria classifica-se em dois grupos: teorias de processo e teorias de conteúdo. As teorias de processo motivacional explicam como os colaboradores são motivados. As etapas que ocorrem quando um indivíduo encontra-se motivado são as mais destacadas. As teorias de conteúdo motivacional são motivações que caracterizam e destacam as características pessoais das pessoas. Elas destacam as necessidades de cada colaborador e o modo pelo qual elas são satisfeitas. As correntes que surgiram são apresentadas esquematicamente no Quadro 1, exposto a seguir:

Quadro 1 – Grandes correntes históricas da motivação

| ÉPOCA | CORRENTE/AUTOR | CARACTERÍSTICAS | FATOR DE MOTIVAÇÃO | NECESSIDADE |
|-----------|---|---|---|-----------------------------------|
| 1900 | Taylorismo | Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização. | Punições e recompensas pecuniárias. | Fisiológicas |
| 1924 | Relações Humanas | Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal | Relações interpessoais. | Sociais |
| 1954 | Maslow | Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante. | Perspectiva de satisfação da necessidade dominante. | Hierarquia das necessidades |
| 1959 | Herzberg | Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais. | Enriquecimento do trabalho. | Estima Auto-realização |
| 1960 | McGregor | Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y. | Autonomia, desafios. | Estima Auto-realização |
| 1964 | Vroom | Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivada da mesma forma. | Expectação, instrumentalidade e valência. | Estima |
| 1960-1970 | Democracia industrial na Noruega | Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade. | Sede de novos valores. | Valor social do momento |
| 1950 | Logoterapia/ Frankl | Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano. | Busca da realização de um sentido. | Meta-necessidades auto-realização |
| 1975 | Programação Neurolinguística/Bandler & Grindler | Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal. | Comunicação sem vícios, atitude positiva. | Estima |
| 1990 | Coaching/Fournies | Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho. | Reforços positivos. | Estima |
| 1990 | Energização/Byhan | Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp! | Participação, comunicação eficaz, autonomia reconhecimento. | Estima Auto-realização |

Fonte: Hering (1996, p. 246).

1.3 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Chiavenato (2005) classifica as teorias sobre motivação em três grupos, a saber:

- **Teorias de conteúdo.** São explicações de motivação que enfatizam as características internas da pessoa.
- **Teorias de processo.** São explicações de motivação que enfatizam como os indivíduos são motivados
- **Teorias de reforço.** Baseiam-se nas consequências do comportamento bem ou mal sucedido.

Para maiores esclarecimentos, é válido ressaltar com maior clareza cada uma dessas teorias.

1.3.1 Teoria do Conteúdo Motivacional

Segundo o autor citado anteriormente, essas teorias partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. Na maioria das vezes trata-se de necessidades de amor-próprio, de respeito, promoção e crescimento psicológico.

Neste contexto destacam-se as seguintes teorias: (1) Teoria das necessidades de Maslow; (2) Teoria ERC; (3) Teoria dos dois fatores de Herzberg; (4) Teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

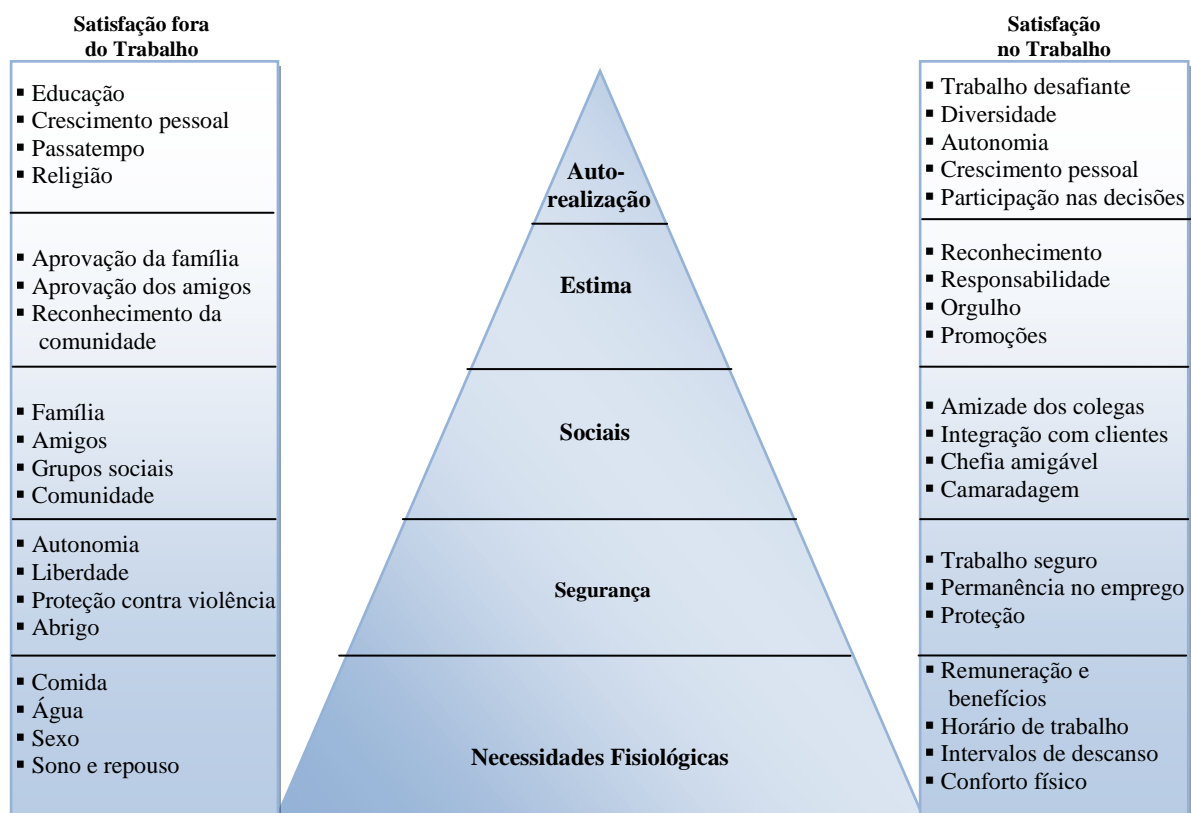
1.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

O fundamento da sua teoria mostra que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência de comportamento humano. Segundo Chiavenato (2005), Maslow afirma que os seres humanos possuem as 5 necessidades básicas descritas a seguir.

- **Necessidades fisiológicas.** Relacionam-se ao funcionamento normal do corpo. São as necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra a dor e o sofrimento. São também denominadas – necessidades biológicas – e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo.
- **Necessidades de segurança.** É a necessidade de estar livre de perigos e de proteção contra ameaças externas ou ambientais, desde acidentes corporais até problemas econômicos.
- **Necessidades sociais.** Ênfase no surgimento de sentimentos como o amor, afeto, filiação a grupos e de amizade. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas, surgindo assim à relação de dar e receber afeto.

- **Necessidade de estima.** São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e auto-avalia, como a auto-estima, auto-apreciação e auto-confiança.
- **Necessidades de auto-realização.** Referem-se ao desejo de maximizar qualquer potencial que um indivíduo possua. São as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura ao longo da vida (ver Figura 1).

Figura 1 – A pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações



Fonte: Chiavenato (2005, p. 249).

A teoria de Maslow representa a busca constante do alcance de cada uma das necessidades do indivíduo, sendo necessário para a empresa descobrir em qual nível de necessidades encontram-se seus empregados, para desta forma conseguir a satisfação dos mesmos, simultaneamente ao alcance de metas e objetivos das organizações.

1.3.1.2 Teoria ERC

Para alguns autores, a exemplo de Krumm (2005), esta teoria apresenta-se com a sigla ERG (E = existence, R = relatedness, G = growth).

A teoria ERC (existência, relacionamento, crescimento) de Alderfer é parecida com a teoria de Maslow, exceto em três aspectos importantes. Primeiramente, Alderfer identificou apenas três ordens de necessidades humanas, comparadas as ordens de Maslow, quais sejam:

- 1. Necessidade de existência:** são as necessidades de bem-estar físico, constituem todos os desejos materiais e fisiológicos.
- 2. Necessidade de relacionamento:** são as necessidades de relações interpessoais, referem-se ao desejo de interação social com outras pessoas.
- 3. Necessidades de crescimento:** são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano, motivam as pessoas a transformar seu ambiente ou a si mesmas de forma criativa ou produtiva.

Em segundo lugar, em contraste com Maslow, ele verificou que as vezes as pessoas atavam suas necessidades de nível superior antes de terem satisfeito completamente todas as suas necessidades de nível inferior. Em terceiro lugar, ele concluiu que o movimento em sua hierarquia das necessidades humanas nem sempre é para cima. Por exemplo, isto está refletido em seu princípio de frustração-regressão; ele descobriu que um funcionário frustrado por seu fracasso em satisfazer uma necessidade de nível superior poderia regredir, tentando realizar uma necessidade já satisfeita de nível inferior (CERTO, 2003).

De maneira geral a teoria ERC é um aprimoramento da teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez da hierarquia das necessidades, ela torna-se mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especialidades culturais de diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento, em relação às necessidades de crescimento.

1.3.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A insatisfação é causada pela ausência do que ele chamou de fatores de higiene, que tem a ver com o ambiente de trabalho, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, como salário e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança recebido, clima de relações entre direção e os empregados, oportunidade de crescimento, segurança no cargo, dentre outros.

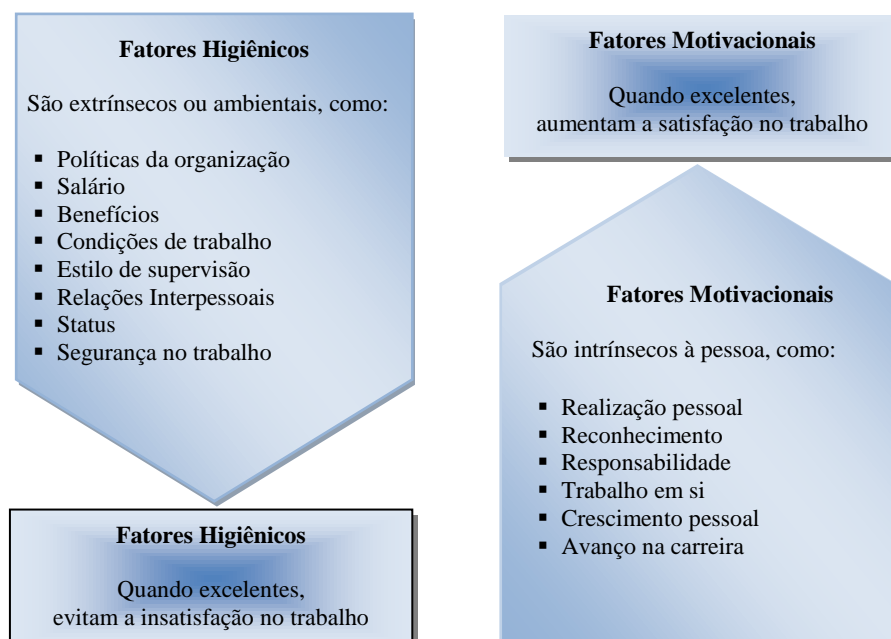
De acordo com Krumm (2005, p. 115-116),

Frederick Herzberg desenvolveu sua teoria dos dois fatores em consequência de um controverso estudo realizado por Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell (1957). Estudos anteriores Brayfield & Crockett (1955) não mostraram qualquer satisfação no cargo e desempenho no trabalho, mas o estudo de Herzberg encontrou relações

definidas entre atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Seu pressuposto básico foi que atender às necessidades motivacionais dos trabalhadores causa satisfação e desempenho elevados no cargo. Ele achava que os outros estudos não tinham encontrado uma relação por causa da pressuposição de que a satisfação no cargo (motivação) e a insatisfação no cargo são duas extremidades de um *continuum*, quando, na verdade, são conceitos distintos.

Para alcançar altos níveis de satisfação no cargo, os fatores motivacionais devem estar presentes, como o conteúdo do cargo, as tarefas e atividades relacionadas com o cargo em si (ver Figura 2).

Figura 2 – O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais



Fonte: Chiavenato (2005, p. 259).

Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação não é insatisfação e sim nenhuma satisfação. E o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim nenhuma insatisfação.

1.3.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

McClelland pesquisou padrões motivacionais em diferentes indivíduos, identificando três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Cada indivíduo possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade desenvolvida ao longo da vida, a partir de sua história, e experiências englobando a família, escola, religião e cultura a qual nasceu.

Para McClelland (apud CHIAVENATO, 2005)

- A necessidade de realização é a medida de êxito competitivo, de uma busca de excelência, de realização a determinados padrões, e luta pelo sucesso.
- A necessidade de poder é a necessidade de controlar ou influenciar as outras pessoas, de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente.
- Necessidade de afiliação é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado pelos outros.

Cavalcanti (2005), assinalam que funcionários orientados para realização, dão valor a trabalhar com pessoas tecnicamente capazes, e a receber uma avaliação detalhada do seu gerente sobre seu comportamento no trabalho. Pessoas com motivação para afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes de cooperação, valorizando trabalhar entre amigos. Já indivíduos com orientação para o poder, buscam criar impacto em suas organizações, assumindo riscos ao fazê-lo.

Conforme Maximiano (2006, p. 187) outra teoria que se baseia na idéia das necessidades foi proposta por David McClelland. “Ele identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas se acrescentam. Essas necessidades específicas são as seguintes: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação” (ver Quadro 2).

Quadro 2 – Três necessidades atendidas por McClelland.

| Conceito | Símbolo | Definição |
|---|---------|--|
| Necessidade de realização (achievement) | nAch | Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência. |
| Necessidade de filiação (affiliation) | nAff | Necessidade de relacionamento e amizade |
| Necessidade de poder (power) | nPow | Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas |

Fonte: Maximiano (2006, p. 187).

Uma das mais importantes teorias de motivação é a teoria de Maslow. Para ele, as necessidades dos seres humanos correspondem a uma hierarquia de valores a serem transpostos. Isto expressa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Pouca

ou nenhuma pessoa procurará prestígio pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem contrariadas.

A grande contribuição da teoria das necessidades adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos, nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes. Em outras palavras, alocam pessoas no lugar errado. Essa situação causa problemas como baixo desempenho, stress, e outras consequências negativas que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil do profissional com as características e atividades do cargo.

1.3.2 Teorias do Processo Motivacional

De acordo com Chiavenato (2005), as teorias: da equidade; da definição de objetivos; e da expectativa, enfocam essencialmente o processo pelo qual o comportamento é ativado.

1.3.2.1 Teoria da Equidade

Segundo Chiavenato (2005, p. 255), “Essa teoria foi desenvolvida por Adams e se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros”.

As pessoas querem um retorno satisfatório, em comparação com outras, pelas habilidades, experiências e outros elementos que elas trazem para seu cargo. Quando percebem que estão sendo tratadas com desigualdade, elas reagem de uma das seguintes maneiras:

- Modificar suas entradas (contribuições), redefinindo seu esforço no trabalho.
- Modificar seus resultados (recompensas recebidas), mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho.
- Distorcer sua auto-imagem: percebendo que trabalha mais ou menos que os outros.
- Distorcer a imagem dos outros, percebendo que o trabalho dos outros não é tão interessante para uma comparação.
- Buscar outro ponto de referência para obter outra base de equilíbrio, comparando-se com outra pessoa que ganhe mais ou que ganhe menos, e procurando meios de fazer a situação parecer melhor.
- Abandonar a situação, deixando o emprego ou saindo da organização (CHIAVENATO, 2005, p. 256).

De acordo com Certo (2003), as percepções das desigualdades podem surgir em qualquer situação gerencial, mas ocorrem com mais frequência na área de pagamento. Todas essas questões têm uma carga emocional, pois envolvem sentimentos de auto-estima das pessoas. O que um gerente pensa ser uma pequena injustiça pode ganhar vulto e adquirir extrema importância para o funcionário.

A teoria da equidade procura explicar a justiça distributiva, ou seja, a maneira como se percebe a distribuição e alocação das recompensas entre as pessoas na organização. Em termos organizacionais, a teoria tem forte relação com a remuneração e distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários.

Esses processos, se não forem bem conduzidos, podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação no trabalho.

1.3.2.2 Teoria da definição de objetivos

Para Locke (apud CHIAVENATO, 2005), a intenção de lutar pelo alcance de um objetivo constitui a maior fonte de motivação. Essa teoria parte do pressuposto de que as pessoas concentram seus esforços em direção ao objetivo de modo que o estabelecimento de metas energiza o indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade. Assim, surgiu a teoria da definição de objetivos para avaliar o impacto da especificação do objetivo, o desafio e a retroação sobre o desempenho das pessoas. Neste contexto, o autor procura mostrar vários aspectos da definição de objetivos.

De acordo com Krumm (2005), algumas variáveis moderadoras podem influenciar o bom êxito na aplicação desse modelo pra motivar o comportamento do trabalhador, como:

- **Habilidade.** Trabalhadores de alta e baixa habilidade melhoram seu desempenho quando são estabelecidas metas mais difíceis, mas a proporção que as metas se aproximam do impossível, os trabalhadores de baixa habilidade vão diminuindo o ritmo.
- **Variáveis de personalidade.** Empregados com alta necessidade de realização têm melhor desempenho quando lhe são designadas metas e recebem feedback. Já os de baixa necessidade se saem melhor quando participam do processo de estabelecimento de metas.

- **Complexidade da tarefa.** Quando as tarefas são simples, os ganhos de produtividade do estabelecimento de metas aumentam. Quando mais complexas, os ganhos de produtividade diminuem.
- **Fatores situacionais.** Quando a situação do cargo torna mais difícil para os empregados a conclusão de uma tarefa, existe um vínculo menos estreito entre o estabelecimento de metas e o desempenho.
- **Controle interno X controle externo.** Os trabalhadores que acham que seu desempenho é determinado pela forma como os outros se comportam são focalizados externamente. Os que acreditam que seu desempenho é causado pelas opções que eles mesmos fazem são focalizados internamente. Estes têm um melhor desempenho nas condições do estabelecimento de metas por acreditarem mais na capacidade de controlar a situação.

1.3.2.3 Teoria da Expectância

A teoria da expectativa, de Vroom, se baseia na preposição de que as pessoas optam por aqueles comportamentos que julgam ter relação com a obtenção de resultados atrativos. São motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa e as recompensas decorrentes são maiores que o esforço feito. Para Vroom, de acordo com Chiavenato (2005), existem três construtos básicos da teoria da expectativa. São eles:

1. **Valência.** É o valor ou importância focada em uma recompensa específica. Uma valência positiva indica o desejo de alcançar determinado resultado, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final.
2. **Expectância.** É a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado. A motivação é um processo que governa escolha entre comportamentos. A pessoa percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados, representando uma cadeia de relações entre o meio e o fim.
3. **Instrumentalidade.** É o objetivo que indica quanto um empregado acredita que seu desempenho no trabalho irá influenciar um determinado resultado do trabalho e quanto é provável que ele venha obter esse resultado.

A teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo. É a integração existente entre o esforço e o desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa, e finalmente entre recompensa e alcance das metas pessoais.

Essa teoria reconhece que não existe um princípio universal que aplique a motivação de todas as pessoas.

Para que uma pessoa seja capaz de estabelecer uma relação clara entre o desempenho e os resultados que vai obter, é necessário ter uma gama de informações, analisá-las e tirar conclusões, o que em termos práticos não é fácil de realizar.

2.3.3 TEORIA DO REFORÇO

A teoria do reforço é uma abordagem comportamental que depende do esforço que é depositado, podendo ser negativo ou positivo, causando assim o aumento ou a diminuição desse comportamento se repetir.

De acordo com Krumm (2005), o reforço positivo é uma consequência que estimula um comportamento quando o empregado obtém algo bom, como um pagamento extra, a aprovação da atitude de um funcionário pela gerência ou um escritório melhor por exemplo. Já o reforço negativo é uma consequência que incentiva um comportamento quando o empregado evita ou se livra de algo ruim, como ter de permanecer até mais tarde pra concluir um projeto sem pagamento extra. Os reforços negativos e positivos fortalecem o comportamento porque o resultado final é bom ou recompensador.

Não se deve omitir a utilidade do reforço como ferramenta motivacional. O reforço tem uma influencia muito importante no comportamento. Alguns autores propõem a modificação do comportamento organizacional: a utilização dos princípios do reforço para encorajar o comportamento desejável e desencorajar o indesejável no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2005), a punição pode ser usada para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável como repreender o funcionário ou suspender o pagamento de ônus. Na maioria dos casos, é melhor usar reforçadores em vez de punições, pois esta muitas vezes deixa ressentimentos. Na melhor das hipóteses, a punição só consegue fazer com que o empregado pare de se comportar de uma certa maneira. Já a evitação serve para eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável e contingente a sua ocorrência. A extinção não encoraja nem recompensa. O gerente observa que um funcionário faltoso recebe aprovação social de seus colegas e os aconselha a não lhe dar mais tal aprovação.

Essas estratégias servem como alternativas para influenciar as pessoas em relação à melhoria no trabalho. Tanto o reforço positivo quanto o negativo servem pra fortalecer o comportamento desejável. A punição e a extinção servem para enfraquecer ou eliminar

comportamentos indesejáveis. Assim, cabe ao gerente colocar a melhor estratégia para que seus funcionários produzam melhor no ambiente de trabalho.

1.4 ESTRÁTEGIAS PARA MOTIVAR PESSOAS

Diante do que foi visto, motivar pessoas no trabalho constitui uma das tarefas mais difíceis, considerando que, para a maioria dos estudiosos, ninguém motiva ninguém, mostrando que a motivação é intrínseca, o que se pode fazer é estimular as pessoas.

A criação de motivação para funcionários envolve também a realização dos valores que eles realmente consideram importantes. Uma das formas de motivar é dar autonomia, significando segurança e oportunidades de melhoria no trabalho, o tratamento respeitoso, oportunidade igual, flexibilidade e relações de apoio na equipe. Os gestores devem se relacionar de forma própria com cada indivíduo, compreendendo a sua singularidade e percebendo o que energiza cada um, bem como o que traz sofrimento e frustração.

Bueno (2008), em artigo publicado no site <www.fineprind.com>, cita o resultado da pesquisa feita por Shari Caudin, HSM em 1º de março-abril de 1997, junto aos maiores gurus americanos da motivação, incluindo autores, teóricos, consultores e especialistas em treinamento. A pergunta dirigida a eles era simples e direta: “Como motivar os entediados empregados de hoje?”. Comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por esses experts foram combinados e disso tudo saiu uma lista de vinte melhores fatores de motivação. Não existe uma fórmula única e milagrosa, mas sim uma combinação de fatores em função da necessidade individual e do senso gerencial, conforme exposição, a seguir:

1. Dar aos empregados as informações necessárias para realização de um bom trabalho.
2. Dar *feedback* regular aos funcionários.
3. Solicitar ideias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
4. Criar canais de comunicação fáceis de usar.
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre.
7. Cumprimentar pessoalmente um funcionário por um trabalho bem feito.
8. Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente.
9. Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.

10. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
12. Dar ao empregado uma tarefa interessante a executar.
13. Verificar se o empregado dispõe de ferramentas para realizar o melhor trabalho.
14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
15. Usar o desempenho como base para promoção.
16. Adotar uma política abrangente de promoção de funcionários.
17. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego em longo prazo.
18. Estimular o sentido de comunidade.
19. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.

De acordo com Certo (2003), as principais estratégias que a empresa poderá utilizar para motivar pessoas são as seguintes: Comunicação Gerencial; Teoria X – Teoria Y; Desenho de Função; Modificação de Comportamento; Incentivos Monetários e Incentivos não Monetários.

1.4.1 COMUNICAÇÃO GERENCIAL

As empresas estão se dedicando cada vez mais com o processo comunicativo. É somente pela comunicação que as empresas conseguem agir ou exercer autoridade sobre os colaboradores. Ela permeia todas as atividades e tomadas de decisão da empresa. É o fator essencial para o desenvolvimento interpessoal e a mais básica de todas as necessidades, depois da sobrevivência fisiológica.

Conforme Muniz e Faria (2007, p. 159),

O líder deve assegurar-se de que as relações entre membros da organização sejam de suporte e baseadas em sentimentos de confiança, de respeito e de valor pessoal tal sustentação resulta em um grau elevado de lealdade do grupo, assim como atitudes de confiança entre superiores e subordinados. A participação é usada para estabelecer os objetivos organizacionais que integram as necessidades e os desejos de todos os membros da organização com os objetivos e metas da organização, produzindo, desta forma, um sistema social altamente eficaz e eficiente com interação organizacional.

Como a comunicação é o alicerce nas atividades organizacional, os gerentes devem procurar uma maior aproximação com outros membros da organização, pois é através da comunicação que se sabe o grau de satisfação e as necessidades dos indivíduos.

1.4.2 Teoria X – Teoria Y

As Teorias X e Y apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

A razão básica para usar a Teoria Y em vez da Teoria X na maioria das situações é que as atividades gerenciais que refletem as suposições da teoria Y em geral conseguem satisfazer melhor as necessidades humanas da maioria dos membros da organização do que as atividades gerenciais que refletem as suposições da teoria X. Portanto, as atividades baseadas nas suposições da teoria Y são mais aptas a motivar os membros da organização do que as atividades baseadas nas suposições da Teoria X (CERTO, 2003, p. 354).

McGregor (apud ROBBINS; DECENZO, 2004) lista as quatro premissas negativas da **Teoria X**:

- Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
- Como eles não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com o trabalho e mostrará pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a **Teoria Y**:

- Os funcionários podem ver o trabalho como descanso e lazer.
- Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar responsabilidades.
- A habilidade de tomar decisões esta amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Lacombe (2005, p. 172) ressalta que “McGregor estudou as formas mais adequadas de administrar e de conduzir subordinados para alcançar melhores resultados e identificou dois estilos de gestão, a que chamou de Teoria X e Teoria Y”.

A razão básica para usar a Teoria Y em vez da Teoria X na maioria das situações é que as atividades gerenciais que refletem as suposições da Teoria Y em geral conseguem

satisfazer melhor às necessidades humanas da maioria dos membros da organização do que as atividades gerenciais que refletem as suposições da Teoria X. Portanto, as atividades baseadas nas suposições da Teoria Y são mais aptas a motivar os membros da organização do que as atividades baseadas nas suposições da Teoria X.

A Teoria X, segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõe forte dependência dos subordinados em relação às chefias. Ela pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho, e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz.

A Teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano, aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto interessante.

A Teoria X subentende que o ser humano não tem gosto pelo trabalho, e, portanto, devem ser forçados, controlados ou ameaçados de punição e premiados materialmente para se esforçar e produzirem de forma esperada. Esta teoria se identifica com administradores que não dão crédito às pessoas e querem manter uma dependência dos subordinados em relação a esses administradores. A Teoria Y tem uma visão oposta: As pessoas devem ser motivadas de acordo com suas necessidades específicas, que podem ser: o relacionamento no trabalho, valorização profissional e pessoal, até mesmo uma idéia inovadora.

1.4.3 Desenho de Cargos

As técnicas de desenho de função foram criadas para resolver problemas de desenho humano acarretados por atividades muito especializadas, com tarefas muito simples e recorrentes. Para Maximiano (2004) os cargos que são formados com tarefas desse tipo, as pessoas cansam-se, tornam-se dementes e sua capacidade de atenção e concentração diminui como tempo, assim como o sua performance.

Neste contexto, o conjunto de tarefas, simples, repetitivas e rotineiras, compõe um cargo simples, por outro lado, o conjunto de atribuições, compõe as funções, que por sua vez compõem os cargos mais complexos.

Conforme Certo (2003) as primeiras estratégias de desenho de função e também as mais recentes são:

➤ **Rodízio de Função**

O rodízio de cargos tem a finalidade de suavizar o enfado dando às pessoas diferentes coisas para fazer. Segundo Maximiano (2004, p. 212),

O rodízio de cargos consiste em fazer as pessoas trocarem de posição dentro de uma unidade de trabalho. A cada período, por exemplo, a cada dia, as pessoas assumem atividades diferentes, de maneira que todos desempenhem todas as atividades, e o processo recomeça continuamente.

O rodízio de cargos consente aos colaboradores um aumento de suas experiências individuais e excita o desenvolvimento de novas idéias e pode oferecer também oportunidades para um julgamento de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

➤ **Ampliação de Cargos**

A ampliação de cargos é bastante semelhante com o rodízio de função, no que se refere ao comportamento de diversas tarefas pela mesma pessoa, mas o rodízio de função envolve o desempenho de um conjunto de tarefas dentro de um período de tempo e em seguida, começava outras tarefas em um novo local e em outro período, a ampliação de cargos refere-se a atribuir a um funcionário um conjunto adicional de tarefas.

Outra estratégia desenvolvida para bater a monotonia das tarefas muito simples e especializada é a ampliação de cargos, ou o aumento do número de operações que um indivíduo realiza para melhorar sua satisfação de trabalho. Os programas de ampliação de cargos geralmente têm provado ter mais sucesso em aumentar a satisfação no trabalho do que os programas de rodízio de função (CERTO, 2003).

Sendo assim percebe-se que ampliação dos cargos é uma forma simples de reduzir as desvantagens de uma especialização demasiada. A ampliação refere-se apenas ao aumento de atividades, sem afetar o poder de decisão do funcionário.

➤ **Enriquecimento de cargo**

As conclusões gerais de Herzberg são de que os membros da organização mais bem-sucedidos são aqueles envolvidos em situações de trabalho que oferecem tanto os fatores de higiene como os fatores de motivação.

Lacombe (2005, p. 137) diz que,

Segundo Herzberg, os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas. Isto é, se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, por isso não influiria na motivação.

Mediante o que foi enfatizado pelo autor acima referido o enriquecimento de cargos pode vir a ser uma maneira prática e viável para a adequação imutável do cargo ao crescimento profissional do ocupante aumentando de maneira liberada e gradativa os objetivos, responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante.

➤ **Horário Flexível**

O horário flexível permite ao funcionário autonomia e maior responsabilidade pelo trabalho, alguns funcionários podem chegar mais cedo e sair mais cedo, já os que gostam de dormir podem chegar um pouco mais tarde e sair mais tarde, pode também ajustar aos funcionários de atender a compromissos familiares entre outros, contando que se exerça 40 horas semanais e haja trabalho.

Conforme Certo (2003, p. 357),

O principal objetivo dessa inovação de programação não é reduzir o número total de horas de trabalho, mas dar maior flexibilidade aos funcionários para programarem suas horas de trabalho. A força principal do horário flexível, ou de programas de horas de trabalho flexível, é que ele permite que os funcionários completem suas atividades dentro de uma jornada semanal com um número normal de horas que eles mesmos distribuem. As opções de horário de início e de término podem ser tão flexíveis quanto a situação organizacional permitir. Para assegurar que a flexibilidade não se torne contraproducente dentro da organização, no entanto, muitos programas de horário flexível estipulam um período central durante o qual todos os funcionários devem estar no trabalho.

Nesse sentido, programas de horários flexíveis permitem que as horas extras sejam acumuladas e transformadas em um dia de folga por mês.

1.4.4 Modificação de Comportamento

A importância da modificação do comportamento está sendo ligada ao controle de custos nas organizações, para tornar os funcionários mais conscientes da precisão desse controle. Certo (2003) ressalta que a modificação do comportamento enfoca incentivar o comportamento controlando suas conseqüências. Com esse tipo de programa de modificação

de comportamento, os funcionários são ressarcidos quando a empresa consegue amortizar seus custos e são penalizados quando os custos aumentam.

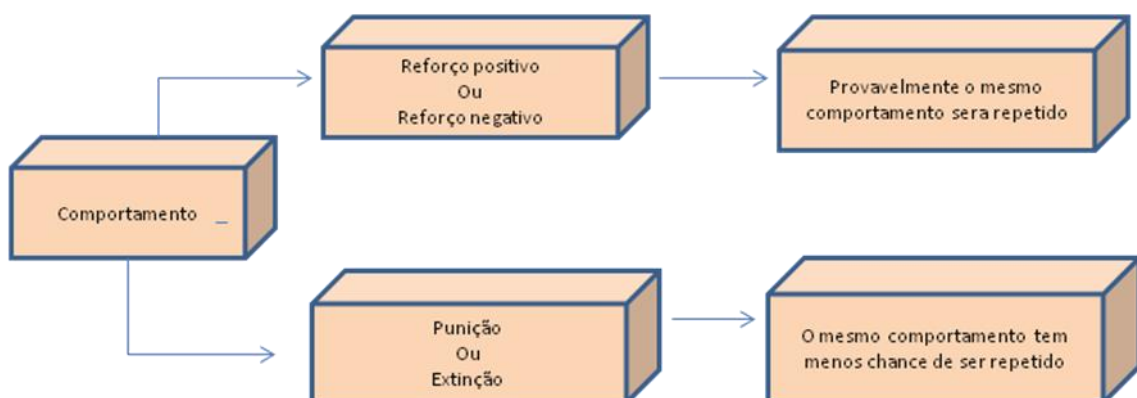
Ainda que esses programas de modificação de comportamento tipicamente envolvam a administração tanto dos prêmios quanto das punições, são os prêmios em geral são enfatizados, porque são mais eficazes do que as punições em influenciar o comportamento.

Robbins (2005) faz referência a que os gerentes *modelam* a conduta, reforçando sistematicamente cada etapa consecutiva que leva o funcionário para mais perto da resposta desejada. Se alguém que tem constantemente chegado com meia hora de atraso para o trabalho, chega com um atraso de apenas 20 minutos, pode-se reforçar essa melhoria. O reforço aumentaria à medida que as respostas se aproximassem do comportamento desejado.

Conforme Bateman (2006), existem quatro efeitos fundamentais do comportamento que encorajam ou desencorajam o comportamento das pessoas:

- Reforço positivo: aplicar uma consequência apreciada que aumenta a probabilidade da pessoa repetir o comportamento que conduziu até ela.
- Reforço negativo: retirar ou afastar uma consequência indesejável. O reforço negativo ocorre quando as pessoas têm um bom desempenho e evitam ser punidas.
- Punição: é a aplicação efetiva da consequência indesejável os gerentes utilizam a punição quando acham que se justifica ou quando acreditam que os outros esperam que façam isso e, normalmente, se preocupam em seguir a política e procedimento da empresa.
- Extinção: retirar ou deixar de fornecer uma consequência reforçadora. Quando isso ocorre, a motivação é reduzida e o comportamento é extinto ou eliminado.

Figura 3 – As consequências do comportamento



Fonte: Bateman (2006, p. 426).

As principais conseqüências do reforço positivo e do negativo são positivas para as pessoas que a ganham: ou a pessoa ganha algo ou evita alguma coisa negativa. Assim sendo, a pessoa que conhece essas conseqüências terá motivação para se comportar do modo que levou ao reforço. As duas últimas conseqüências são resultados negativos para as pessoas que as ganham: a motivação para repetir o comportamento que levou aos resultados indesejáveis será diminuída.

1.4.5 Incentivos Monetários

Abordar sobre caráter multivariado do salário e afirmar que a ressarcimento financeiro direto incide no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. O salário representa o componente mais importante. “Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este desempenha e dos serviços que presta durante determinado período de tempo” (CHIAVENATO, 2004, p. 299).

Inúmeras empresas depositam uma ampla gama de programas de pagamento baseados em dinheiro à disposição de seus funcionários como forma de motivação. Muitas empresas têm apurado que, ao colocar uma parte maior do pagamento de seus funcionários em risco, podem atrelar a maior parte dos custos totais de salário às vendas, o que torna as despesas mais controláveis em tempos de baixa produção (CERTO, 2003).

A premiação em dinheiro é a mais simples que uma empresa pode usar. Os apoios monetários também podem ser acertados com outras modalidades de premiação (MAXIMIANO, 2004).

Os estímulos monetários são classificados como o mais importante impulso de retorno em qualquer atividade organizacional, seja em forma de salário, bônus, prêmios, e comissões. Muitas empresas motivam os seus funcionários com premiações em dinheiro, trazendo assim bons resultados para a empresa.

1.4.6 Incentivos Não-Monetários

O importante não é o dinheiro nem o que falam os outros; o motivo importante é a felicidade pessoal que se alcança com a realização pessoal.

Essa ideia encontra-se na base da teoria da motivação intrínseca, que sucintamente, estabelece que as pessoas escolhem fazer aquilo de que gostam. De acordo com essa hipótese, gratificação que funciona é a que a pessoa julga importante (MAXIMIANO, 2004).

Chiavenato (2005) ressalva que se refere às necessidades sociais e de estima de Maslow, e envolvem reconhecimento, prestígio e status. Para melhor relacionar as recompensas não-monetárias com o desempenho, os planos organizacionais e grupais parecem mais adequados que os planos individuais, pois se as pessoas acreditam que há outras recompensas ligadas ao desempenho procuram incentivar esse desempenho entre os colegas.

Várias organizações usam incentivos não monetários como forma de motivar seus funcionários a exemplo indicando um funcionário como o melhor do mês e o premiando com presentes, viagens, entre outras.

Além dos fatores motivacionais expostos anteriormente, Bekin (2004, p. 73) afirma que o treinamento constitui-se também em um fator motivacional, haja vista que:

[...] contém dois aspectos: treinamento formal (técnico ou de conteúdo) e treinamento ligado à atitude, aos valores da cultura organizacional. Aí está a concepção mais produtiva de treinamento: a que integra a capacitação técnica e motivação do funcionário, satisfazendo aqueles aspectos de educação e desenvolvimento [...].

Logo, constata-se que o treinamento precisa satisfazer a uma necessidade recíproca do empregador e do empregado. Assim, traz benefícios à empresa estimulando-a para competir com maior eficiência no mercado.

Outro fator que poderá estimular o colaborador são os programas de bem estar adotados pelas organizações que procuram prevenir problemas de saúde de seus colaboradores. Neste contexto, Chiavenato (2004, p. 451-452), diz que:

Um programa de bem-estar tem geralmente três componentes:

1. Ajudar os funcionários a identificar riscos potenciais de saúde;
2. Educar os funcionários a respeito de riscos de saúde, como pressão sanguínea;
3. Encorajar os funcionários a mudar seus estilos de vida através de exercícios, boa alimentação e monitoração da saúde.

Diante do divulgado, pode-se observar que nesse momento, as empresas têm visto as pessoas não somente como funcionários, mas tem focalizado também o lado interpessoal, onde incluem valores humanos a valores profissionais, relacionando qualidade com produtividade, tentando atingir metas que equilibrem a qualidade de vida no trabalho com a satisfação no ambiente de trabalho. Assim, fazendo com que, o nível de expectativas na produtividade nas organizações esteja sempre crescente.

CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização objeto de estudo, tem como nome empresarial: Panificadora São Jorge LTDA e como nome de fantasia: Panificadora São Jorge. Encontra-se instalada no endereço Praça Lauritzen, 92 – Centro – Campina Grande-PB, sob o CEP 58.104-170. Possui número de CNPJ 08.821.852/0001-51, dispõe de 12 funcionários, atuando no ramo de produtos derivados do trigo, no segmento da panificação; atinge clientela de classes A, B, C e D, oferecendo um produto diferenciado.

Tem como **Missão**: “Oferecer produtos de panificação, com qualidade no atendimento, bem como produzir e comercializar com preços acessíveis, garantindo a satisfação do cliente e competitividade da empresa”. Já sua **Visão** é: “Concretizar-se como referência no ramo de panificação, conquistando, cada vez mais, espaço no mercado e sobressair-se como líder no setor”.

As principais atividades desenvolvidas pela Panificadora São Jorge é o atendimento ao cliente de forma cordial tentando satisfazer as necessidades através da venda de pães, bolos, bolachas e salgados.

É válido ressaltar que foi desenvolvida uma análise ambiental através do matriz de SWOT e os resultados encontram-se no Quadro 3, exposto a seguir:

Quadro 3 – Análise SWOT

| Ambiente Interno | |
|--|--|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> – Boa localização – Bom espaço físico | <ul style="list-style-type: none"> – Atualização ao mercado – Falha no setor de compras |
| Ambiente Externo | |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> – Aumento do espaço físico do setor de vendas – Desenvolvimento de novos produtos | <ul style="list-style-type: none"> – Falta de mão de obra qualificada – O instável preço da farinha de trigo |

Fonte: Autoria própria (2012).

Face ao exposto a organização objeto de estudo deverá envidar esforços para melhorar cada vez mais suas potencialidades, descartando ou minimizando suas fragilidades, além de ficar atenta as mudanças e transformações que ocorrem no ambiente externo.

CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Na elaboração deste trabalho empregou-se a pesquisa **descritiva** por “expor características de determinada população ou de determinado fenômeno. [...] Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2011, p. 47). Também, a pesquisa **bibliográfica**, pois de acordo com Vergara (2011, p. 48), trata-se de um “estudo sistemático com base em material publicado em livros, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”. E, ainda pesquisa **qualitativa** por ser “[...] apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa” (ROESCH, 2006, p. 154).

3.2 PÚBLICO ALVO

Atualmente a Panificadora São Jorge LTDA, dispõe de 12 funcionários. Para aplicação da pesquisa, utilizou-se uma amostra, composta por 07 (sete) funcionários, perfazendo aproximadamente 59% do universo.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento empregado na realização da pesquisa foi uma enquete (Apêndice A), considerando que foi feita apenas uma pergunta, simples e direta aos envolvidos na pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados, através de uma enquete, mediante contato direto com os colaboradores, no local de trabalho, dando oportunidade a manifestarem suas opiniões sobre o que poderia ser feito para melhorar o nível motivacional e desempenho profissional enquanto colaboradores da Panificadora São Jorge.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta de dados, foram transcritos os depoimentos e posteriormente foi feita uma breve análise qualitativa referente à opinião dos participantes da pesquisa.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para levantar sugestões junto aos funcionários da Panificadora São Jorge LTDA, visando melhorar o nível motivacional e desempenho profissional, foi aplicada uma enquete com a seguinte pergunta:

- Em sua opinião o que a Panificadora São Jorge LTDA, poderá fazer para melhorar seu nível motivacional e desempenho profissional, enquanto funcionário?

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

1º DEPOIMENTO

- O que poderá nos ajudar no sentido motivacional é proporcionar treinamentos, dinâmicas e premiações para que seus colaboradores sintam-se motivados a dar o melhor de si.

2º DEPOIMENTO

- Em minha opinião deveriam promover treinamentos e palestras, a fim de deixar a equipe interada sobre o mercado de trabalho atual, desenvolver metas atingíveis para que sejam pagas premiações agregando maior valor ao salário.

3º DEPOIMENTO

- Metas para poder pagar premiações.
- Treinamentos e palestras.

4º DEPOIMENTO

- Desenvolvimento de metas e premiações.
- Remuneração justa.

5º DEPOIMENTO

- Proporcionar treinamentos na área de atuação de cada profissional, para assim motivar o seu crescimento.

6º DEPOIMENTO

- Promover atividades de conhecimento e integração entre os funcionários.
- Investir em treinamentos e palestras.
- Valorizar seu funcionário.

7º DEPOIMENTO

- Aumento de salários de acordo com a produção de cada um.
- Diminuição da carga horária de trabalho.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS

Com base na enquete realizada com os funcionários da Panificadora São Jorge LTDA, que teve como objetivo a coleta de sugestões sobre, o que a organização poderia fazer para melhorar o nível motivacional e desempenho profissional de seus funcionários, verificou-se que cinco aspectos foram sempre lembrados, como: **treinamento e atualização, valorização dos funcionários e remuneração**. Outro fator que se destacou, só que, com menos frequência, foi: **sobrecarga de trabalho**.

Em sua grande maioria foi destacado pelos funcionários a falta de investimento em **treinamento e atualização**, que é importante para que o funcionário possa ter condições de desempenhar da melhor forma sua tarefa, considerando a relevância que a atualização e treinamento trazidos por cursos de aperfeiçoamento poderão aumentar a produtividade do profissional, justifica-se tal investimento. Neste contexto, Chiavenato (2005), diz que para Herzberg em sua teoria dos dois fatores, oferecer condições que favoreçam o trabalho bem feito, são importantes para a motivação externa do profissional.

Valorização do funcionário foi um fator negativo destacado pelos funcionários. Existem pessoas que quando seu trabalho é reconhecido, elogiado, sentem-se mais entusiasmadas e desempenham com mais vigor seu trabalho, indo de encontro ao que Maslow (apud CHIAVENATO, 2005) expõe na tão conhecida pirâmide, sendo “necessidade de estima”, quando a pessoa precisa da aprovação dos outros ou do chefe para sentir satisfação na realização de suas atividades. Neste aspecto, Gil (2001, p. 210), diz que “Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer a ninguém [...] eleger “preferidos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo”.

Outro fator destacado pelos funcionários foi a **remuneração** que em alguns casos é injusta, devido ao grau de complexidade das tarefas executadas por eles. De acordo com Gil (2001, p. 212), “[...] é necessário garantir que os empregados estejam satisfeitos com seus salários para que outros fatores possam motivá-los”. Segundo Chiavenato (2005), as pessoas esperam ter uma remuneração compatível e adequada com seu trabalho.

Um fator menos citado pelos funcionários foi a **sobrecarga de trabalho**, devido o número de funcionários serem insuficiente para suprir a demanda da produção, acarretando desgaste excessivo do organismo e deteriorização do desempenho. Essa sobrecarga pode ainda levar o funcionário ao cansaço, fadiga, mau humor e stress ocupacional influenciando diretamente seu desempenho profissional. Sendo assim este fator corrobora com a visão de Dejours (2000) quando diz que a sobrecarga de tarefas no trabalho é considerada como um dos motivos que leva ao stress ocupacional. Porém quando o indivíduo sente-se realizado ao executar seu trabalho, sendo sua motivação apenas interna, essa sobrecarga pode ficar mais leve.

CONCLUSÃO

A busca da auto-realização passa pela construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. O trabalho, sendo uma parte importante para este crescimento, precisa representar um caminho para o alcance deste ideal. O homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz e motivado, quando enxerga no trabalho um caminho para a realização de seu sentido.

Este trabalho de pesquisa trata de um fator que a cada dia interfere de forma mais ativa nas organizações, a parte de pessoal. A empresa em foco deve estar cada dia mais atenta em relação a essa parte do sistema.

Conforme demonstrado na apresentação dos resultados, a maior parte dos colaboradores da Panificadora São Jorge está satisfeita em fazer parte da mesma; entretanto, boa parte destacou como regulares cinco aspectos, quais sejam: **treinamento e atualização, valorização dos funcionários e remuneração**. Outro fator que se destacou, só que, com menos frequência, foi: **sobrecarga de trabalho**.

Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

A consciência de que o trabalho é vital para o ser humano, torna-o mais participativo, através da utilização de potencialidades e talentos, dar-lhe condições de trabalho adequadas, resultando no aumento da saúde mental e física.

Espera-se que os resultados apresentados neste trabalho sejam levados em consideração pela empresa, objeto de estudo, e que as necessidades destacadas pelos colaboradores possam ser trabalhadas e melhor atendidas, para que os mesmos tenham um melhor desempenho profissional e pessoal e a empresa com isso, uma maior produtividade e satisfação de seus colaboradores.

RECOMENDAÇÕES

Com base no estudo realizado na empresa Panificadora São Jorge LTDA, recomenda-se:

- Realizar treinamentos na área da produção para estar sempre se atualizando a novos processos de produção e no desenvolvimento de novos produtos;
- Criar uma política para melhorar a remuneração dos colaboradores através de premiações com o alcance de metas de vendas e premiações com o alcance de metas de vendas e produção previamente estabelecidas;
- Providenciar a contratação de mais um funcionário na área de vendas, pois nas horas de alto movimento está havendo um déficit no atendimento.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BUENO, Marcos. **As teorias da motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Disponível em: <<http://www.fineprint.com>>. Acesso em: 25 set. 2012.
- CAVALCANTI, V. L. (org.) **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** – São Paulo: Atlas, 2001.
- HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção – PPGEP, UFSC, 1996.
- KRUMM, Dianej. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial organizacional**. Rio de Janeiro. LTC, 2005.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Teoria geral da administração**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração: noções básicas**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado Colaborador,

Na condição de provável concluinte do curso de Administração da UEPB, encontro-me desenvolvendo um trabalho acadêmico com enfoque nos fatores motivacionais e na melhoria da motivação dos funcionários da Panificadora São Jorge LTDA. Portanto a sua opinião neste contexto é de grande relevância. Por motivação entende-se “[...] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta” (CHIAVENATO, 2005, p. 243). Face ao exposto, gostaria que você respondesse a seguinte enquete:

ENQUETE: Em sua opinião, o que a Panificadora São Jorge LTDA poderá fazer para melhorar seu nível motivacional e desempenho profissional, enquanto funcionário?

Agradecemos sua colaboração,

José Lúcio do Ó Silva (pesquisador)
 Profa. Maria Dilma Guedes (orientadora)