

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
LUCAS CHIUMENTO**

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS EMPRESAS

**CURITIBA
2013**

LUCAS CHIUMENTO

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Controladoria, Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Professores Orientadores: Karine Francisconi e Leszek Celinski.

**CURITIBA
2013**

RESUMO:

Cada vez mais as empresas devem aumentar sua preocupação em fazer com que seus colaboradores participem de parte das decisões, desenvolvendo o nível de satisfação em fazer parte daquela organização. Treinamento, motivação e participação constituirão o grande diferencial de competitividade para as empresas. Sendo assim, este estudo buscou versar sobre o tema motivação afim de que se possa apontar os fatores que ocasionam a motivação e a desmotivação dos funcionários de uma empresa do ramo comercial. Para se chegar a este objetivo foi utilizada a técnica de pesquisa descritiva e Survey. Ao final do mesmo concluiu-se que buscar novas formas de motivar os empregados se faz necessário ao administrador moderno e consciente do valor e da necessidade de se manter os profissionais dentro de seus quadros com atuações eficazes e positivas. Um funcionário feliz e motivado irá trazer muitos benefícios para a organização em todos os aspectos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	5
FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	5
OBJETIVOS.....	6
JUSTIFICATIVA.....	6
DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	7
METODOLOGIA.....	7
REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
ORGANIZAÇÃO.....	8
CLIMA ORGANIZACIONAL	8
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	9
MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO HUMANA	13
TEORIA DOS 2 FATORES.....	15
OS DESAFIOS DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS.....	17
TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	19
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	22
HISTÓRICO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	22
APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	22
ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	27
CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE	33

INTRODUÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Com a grande exigência do mercado, cada empresa busca alternativas para se manter forte e competitiva dentro de seu ramo. O sucesso de uma organização pode ser avaliado pelo ambiente de trabalho que é oferecido pelo empregador aos seus funcionários. Segundo Dutra (2002) há momentos de conflitos, momentos nos quais os trabalhadores ficam irritados sem condições de externar as frustrações e há momentos em que apresentam resistência às mudanças, de maneira a aumentar as tensões no trabalho ocasionando prejuízos ao desenvolvimento das organizações.

O mundo empresarial já está consciente da necessidade da qualidade de vida e da necessidade de criar melhores condições para o bem estar dos funcionários, considerando que o profissional produz mais e melhor, quando se sente feliz e motivado.

Assim sendo, este estudo propõe-se a abordar o tema motivação. Nota-se que a motivação é um estado que impulsiona a pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos como direção, intensidade e persistência ao longo do tempo.

Para Chiavenato (1999, p. 139):

“A motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. Sendo assim, a motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados.”

Para as organizações, a motivação dos funcionários é de suma importância para o sucesso do empreendimento, visto que pessoas motivadas irão trazer um retorno melhor e mais rápido para a empresa.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Sabe-se que o comprometimento e o desenvolvimento dos colaboradores dependem muito das organizações em oferecer uma melhor qualidade de vida no

ambiente de trabalho. Frente a essa afirmativa, propõe-se o seguinte questionamento como guia para todo o processo desta pesquisa, visando atender empresas de comércio, excluindo indústrias e prestadoras de serviços:

- Quais os fatores que podem ocasionar a motivação e a desmotivação dos funcionários em uma empresa do ramo comercial?

OBJETIVOS

GERAL

O objetivo geral é destacar qual a importância da motivação para as empresas do ramo comercial.

ESPECÍFICOS

- Identificar aspectos relativos à motivação;
- Analisar aspectos relativos à desmotivação.

JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas vem sendo fundamental para o bom desempenho de uma organização, que busca maior qualidade para seus clientes. Para atingir esse objetivo, a empresa necessita de funcionários motivados e com alto nível de qualidade pessoal. Justifica-se a escolha do tema pois a motivação é um dos pilares para a empresa alcançar resultados relevantes no mercado em que atua.

Para o profissional especialista em Controladoria, saber sobre como motivar um funcionário é muito importante, visto que durante o exercício de sua função, deverá gerenciar de modo que as pessoas sintam-se satisfeitas com o trabalho exercido.

Para a empresa, saber o motivo que gera motivação ou desmotivação de seus colaboradores é uma ferramenta valiosa, pois além de poder trabalhar para melhorar a qualidade de vida no trabalho, a organização pode investir mais em seus funcionários a fim de evitar até mesmo muita rotatividade na empresa.

Durante o período de 6 meses, na qual será feito este estudo, será totalmente viável realizar pesquisas em uma empresa do ramo comercial com o

propósito de coletar informações para análise de dados, baseado em respostas dos próprios funcionários da organização em questão.

DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho irá versar sobre a importância da motivação nas empresas. Será desenvolvido um estudo com os funcionários de uma empresa no ramo comercial.

METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, será utilizada a técnica de pesquisa descritiva e Survey. Quanto aos dados, pode ser classificada como qualitativa e ainda como quantitativa.

Pode ser classificada como descritiva pois: aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais.

Pode ser classificado como Survey pois permite capturar uma situação momentânea. A coleta de dados dar-se-á através da aplicação de um questionário junto a funcionários de uma empresa do ramo comercial. Após a coleta de dados, esses serão organizados, analisados e interpretados a fim de concluir o tema abordado.

Pode ser classificada como qualitativa para se alcançar uma melhor compreensão sobre as causas de um fato ocorrido. E ainda como quantitativa pois procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística.

REFERENCIAL TEÓRICO

ORGANIZAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2000, p. 348), a organização é “uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos e metas”.

Uma organização consiste num grupo de pessoas que se agrupam com um objetivo e passam assim, a buscar a realização destes.

Segundo Cury (2000, p.115), uma organização é definida como “um tipo de associação em que os indivíduos se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionadas por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos”.

Qualquer grupo que se associa com a intenção de concretizar um objetivo proposto denomina-se organização. O conceito de organização abrange um amplo contexto, pois, afinal, uma faculdade, um time, um grupo de música ou qualquer outro grupo se estende a esse conceito, onde pessoas se reúnem para atingir o mesmo objetivo. Percebe-se então que, para que a organização alcance o sucesso almejado é muito importante que as pessoas estejam engajadas nesse propósito e que se esforcem ao máximo para conseguir atingir os objetivos.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

Segundo Robbins (2005) com a definição mais usada de Clima Organizacional é a de um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação.

Para Dutra (2002) o Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade

aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Graça (1999) afirma que sete variáveis são apresentadas na concepção das dimensões do clima organizacional: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio, e liderança. Essas variáveis interferem no comportamento dos grupos de pessoas que compõem a organização, pois cada um deles possui seu particular padrão de motivos. Assim, as interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização são agregadas aos estilos de liderança das pessoas-chave da organização, incluindo as suas normas, seus valores em acordo com a estrutura organizacional, de modo a criar nela um clima psicológico.

Sendo assim, pode-se dizer que o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas dentro das organizações.

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Antes de falar de qualidade de vida, é necessário entrar no campo da motivação humana, buscando descobrir quais as necessidades do homem e o que aspira como realização de vida.

Entende-se por qualidade de vida um “conjunto harmonioso e equilibrado de realização em todos os níveis, como: saúde, trabalho, lazer, sexo, família, desenvolvimento espiritual” (RAMOS, 1995, p. 55).

Segundo Ferrari (1993, p. 93):

“A mudança social que vemos como meta implícita da QV é um fenômeno sócio-cultural que implica em alterações estruturais da sociedade, causando rupturas e também evolução, processo ou desenvolvimento. Possui como não poderia deixar de ser, uma identidade de transformação que se fará no coletivo, ocupando um tempo e espaço próprios, devendo ser avaliada diante de quaisquer modificações percebidas, pois estas afetarão a sociedade como um todo, repercutindo em sua globalidade.”

Conforme Régis Filho e Lopes (1997) o trabalho é a atividade humana por excelência. É a resposta do homem aos desafios da natureza, na luta pela sobrevivência. Para os autores, o trabalho provê os recursos necessários para o sustento do trabalhador e de sua família, desenvolve habilidades e enriquece a afetividade, como resultado do relacionamento humano. No entanto, assim como traz benefícios, também pode causar sofrimento físico e mental, podendo também

afetar a família do trabalhador, dependendo das condições e da forma como é organizado.

De acordo com Spector (2006) há mais de uma década, as empresas compreenderam que devem investir na saúde integral do trabalhador, desde então, tem surgido muitas melhorias na relação homem e trabalho por meio de programas de promoção da saúde com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos empregados.

Para Kanaane (1999) o termo qualidade de vida depende da relação existente entre vários fatores de natureza biológica, psicológica e sociocultural, tais como: saúde física, saúde mental, longevidade, satisfação no trabalho, relações familiares, disposição, produtividade, dignidade e até mesmo a espiritualidade. Portanto, não depende somente de fatores que estão relacionados à saúde, mas envolve outros como, trabalho, família, amigos, e outras circunstâncias da vida. Assim, fica evidente a importância do bem-estar e saúde do indivíduo no trabalho, pois é nele que se passa a maior parte do tempo. Pois, a qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação dessas, correspondendo ao bem-estar do indivíduo no ambiente de trabalho, expresso por meio de relações saudáveis e harmônicas.

Neste sentido, a Qualidade de Vida importa consciência individual e social sobre o significado da vida para que o homem coloque sua força transformadora em sua realização plena.

Segundo Sampaio (2004) o tema Qualidade de Vida no Trabalho foi representado, no passado, pela busca de satisfação do trabalhador e pela tentativa de redução do mal-estar e do excessivo esforço físico no trabalho. Pode-se dizer que das primeiras civilizações já se tem notícia de que teorias e métodos eram desenvolvidos com vista a alcançar tais objetivos. Entretanto, foi apenas a partir da sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, que as condições de trabalho passaram a ser estudadas de forma científica, primeiramente pelos economistas liberais, depois pelos teóricos da Administração Científica e posteriormente pela Escola de Relações Humanas.

Ainda segundo Sampaio (2004) a Escola de Relações Humanas, cuja preocupação era com os aspectos psicossociais do trabalho, foi a que maior identificação apresentou com o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho. Elton Mayo, o iniciador da Escola de Relações Humanas descobriu a importância das

relações sociais do trabalhador, observando que a produtividade aumenta quando isto acontece em determinados fenômenos de grupo.

Kanaane (1999) diz que, os estudos de Maslow e de Herzberg sobre a motivação humana apresentaram uma fundamentação teórica para o tema. O primeiro desses desenvolveu uma teoria sobre a hierarquia das motivações, segundo a qual uma vez estejam satisfeitos os motivos primários ou fisiológicos aparecem os motivos secundários ou psicossociais. Herzberg, por sua vez, apresentou uma teoria segundo a qual os motivos se agrupavam em dois blocos: os fatores higiênicos, indispensáveis para manter o estado de equilíbrio necessário ao trabalho e aos fatores motivacionais, que tendem a aumentar o interesse das pessoas pelo trabalho. Para Chiavenatto (1991) os estudos de Dinâmica de Grupo iniciados por Kurt Lewin e desenvolvidos por seus discípulos e seguidores focalizaram os fenômenos de grupo, mostrando que a convivência e a participação tendem a aumentar a rentabilidade no trabalho. Apesar de tais estudos tangenciarem a questão, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho só apareceu na literatura especializada no início da década de 50 de nosso século, na Inglaterra, quando Eric Trist e seus colaboradores estudavam um modelo macro para tratar o trinômio Indivíduo- Trabalho-Organização. A partir de então, surge uma abordagem societécnica da organização do trabalho, que tem como base a satisfação do trabalhador no trabalho e com o trabalho.

Huse & Cummings (apud CHIAVENATTO, 1991) citam estudos desenvolvidos em 1957, quando Davis e outros realizavam pesquisas para modificar as linhas de montagem nos Estados Unidos, com o objetivo de tornar o trabalho mais agradável. Os autores consideram, entretanto, que foi na década de 60 que realmente ganhou impulso o movimento de melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores, graças, principalmente, à influência que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais exerceu sobre cientistas e dirigentes organizacionais, levando-os a pesquisar o assunto.

Nadler et al. (apud SAMPAIO, 2004, p.56) consideram que, inicialmente, a qualidade de vida no trabalho foi tratada como uma reação individual ao trabalho e só mais tarde foi relacionada aos projetos cooperativos de trabalho. Segundo esses autores, a QVT evoluiu, depois, para tornar-se um meio de engrandecimento do ambiente de trabalho e para o alcance de maior produtividade e satisfação, ligando-

se a expressões como “gerenciamento participativo” e “democracia industrial”, que passaram a constituir seu alvo.

De acordo com Huse & Cummings e Nadler (apud SAMPAIO, 2004, p. 74), foi na década de 70 que realmente emergiu o grande desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho, principalmente devido à criação de centros de estudos de QVT nos Estados Unidos. Para isto, contribuiu também o sucesso dos modelos gerenciais japoneses, que estão geralmente preocupados em promover a satisfação do trabalhador e, visando tal objetivo, procuram desenvolver estudos e pesquisas de QVT.

Atualmente, pode-se dizer que o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho está amplamente difundido nos países da Europa, Estados Unidos, Canadá e México, tem merecido significativas atenções nos países denominados Tigres Asiáticos e já começam a constituir preocupação de países em processo de desenvolvimento como é o caso do Brasil. Na década de 90, as alterações do cenário econômico e político internacional determinaram a inserção de vários países em desenvolvimento na Terceira Revolução Industrial. Assim, o Brasil vem assimilando as novas tecnologias administrativas e de produção já adotadas no primeiro mundo e em países emergentes importantes (como a China e os tigres asiáticos), e muitas mudanças têm sido observadas na estrutura e no funcionamento de nossas organizações. Em consequência disto, o trabalho humano tem passado por modificações importantes.

Pode-se dizer assim, que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano. A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para alcançar qualidade mas sem esquecer o comprometimento humano e que elas são a peça mais importante da organização. Com isso haverá qualidade de vida no ambiente organizacional.

MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO HUMANA

Com grandes mudanças ocorridas nas organizações e com a nova perspectiva econômica vinda com a industrialização e a tecnologia, fez com que as empresas se preocupassem mais com o comportamento das pessoas dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (1999, p. 139)

“A motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. Sendo assim, a motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados.”

Dentro deste contexto surge a necessidade de se saber o comportamento dos indivíduos dentro da organização a fim de conhecer os motivos e fatores que fazem com que eles estejam motivados a continuarem trabalhando e desempenhando suas tarefas com sucesso. A motivação humana então passa a ser um tema de ordem gerencial da empresa na busca por melhores resultados organizacionais, onde que por meio de pessoas satisfeitas no que fazem elevam seus desempenhos, colaborando com o desenvolvimento pessoal e organizacional.

As empresas então buscam desvendar o que levam seus funcionários a estarem motivados e o que vem a ser de fato motivação. E, segundo Pinheiro (2006, p.24 e 25) motivação é:

[...] definida como um estado de tensão psicológica que antecede e prepara o indivíduo para a ação. A motivação ocorre, geralmente, quando uma necessidade é despertada, seja por um impulso interno ou por uma estimulação externa. Dada a presença desta necessidade, o indivíduo empreende uma ação (comportamento) a fim de reduzir a tensão, orientando-a para um objetivo vinculado à necessidade inicial. [...].

Diante dessa definição podemos ver que motivação é muito mais do que estar motivado está intimamente ligado ao estado, situação ou atividade que uma pessoa se encontra.

De acordo com Buono (1992) os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e

produtividade. Da parte das pessoas, as conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Percebe-se que são muitas as teorias sobre a motivação das pessoas no trabalho e com o trabalho. Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto.

Segundo Motta (1991, p. 76):

“Os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação. A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.”

Outra visão que nos parece adequada para o estudo da motivação no trabalho do conhecimento é a que define o "contrato psicológico". Não se trata de um contrato convencional, já que a sua maior parte não pode ser escrita e nem falada. Para Buono (1992, p. 98):

“Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta 'renda psicológica' talvez seja o componente mais crítico do contrato.”

Nessa ótica, a motivação depende de duas condições básicas, a primeira é a e até que ponto as expectativas das pessoas sobre o que a organização lhes dará e o que eles devem dar à organização em troca coincidirem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber; a segunda, supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambiado (por exemplo, dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinação variadas dessas coisas (BUONO, 1992).).

Conclui-se assim, que nas organizações do conhecimento, onde o trabalho intelectual será cada vez mais predominante, mais os contratos de trabalho serão

psicológicos. Organizações e pessoas estarão mais envolvidas na identificação das expectativas dos outros. Reter talentos dependerá fundamentalmente disso.

TEORIA DOS 2 FATORES

Na busca de entender e desvendar o comportamento das pessoas nas organizações, Marras (2002) diz que essa nova perspectiva de valorização pessoal trouxe a atenção de estudiosos e cientistas a desenvolverem pesquisas sobre o tema motivação por volta do início do século XX. Onde que com a experiência da fábrica de How Thorne da General Electric Company nos Estados Unidos tida como o primeiro dos experimentos científico do comportamento apontou que a atenção dada ao trabalhador influencia sua produtividade na empresa. Essa experiência trouxe a tona por volta de 1950, vários estudos sobre o processo motivacional, dando início a vários argumentos e teorias como os apresentados por Abraham Harold Maslow que fala da motivação segundo hierarquia de necessidades, Frederick Herzberg que demonstra a motivação segundo fatores motivacionais e higiênicos e David McClelland que apresenta que as pessoas aprendem com a vida quais suas necessidades (MARRAS, 2002).

Abraham Harold Maslow (apud MARRAS, 2002). apresentou uma teoria para explicar as razões da motivação, segundo a qual organiza as necessidades humanas num modelo piramidal e disposto em níveis de acordo com a importância e influencia. Na base da pirâmide estão as necessidades mais primitivas (necessidades fisiológicas) que dominam o comportamento da pessoa até que sejam satisfeitas, em seguida o próximo nível torna-se preponderante até que seja satisfeito, e nesta ordem até chegar ao topo da pirâmide, onde estão as necessidades mais refinadas (necessidades de auto-realização).

1. Necessidades Fisiológicas: são as necessidades que estão na base de pirâmide e correspondem as necessidades físicas básicas, tais como a necessidade de alimentação, sono, repouso, abrigo, entre outras. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie, pois são necessidades instintivas, já nascem com o próprio indivíduo. Elas são as mais prementes de todas as necessidades e dominam fortemente a direção do comportamento caso não estejam satisfeitas.

2. Necessidades de Segurança: surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas, e estão relacionadas à obtenção de um ambiente seguro, sem ameaças ao bem-estar. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, seja ele real ou imaginário, físico ou abstrato. Assim como nas necessidades fisiológicas, o organismo pode ser fortemente dominado por tal necessidade, que passa a dirigir e a determinar a direção do comportamento.

3. Necessidades Sociais: tendo satisfeitas as necessidades acima, surgem as necessidades de amor, afeição e participação. As frustrações de necessidades neste nível, podem levar a sérios problemas pessoais, a pessoa torna-se resistente, antagonista e hostil com relação às pessoas que a cercam.

4. Necessidades de Estima: incluem auto-respeito baseado em realização genuína e respeito dos outros, prestígio, reconhecimento e apreciação. A satisfação desta necessidade gera sentimento de autoconfiança, de valor, de capacidade e sentimento de utilidade. Sua frustração leva a sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

5. Necessidades de Auto-Realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, correspondem às necessidades de auto-realização, desenvolvimento pessoal e a necessidade de crescer até o máximo do potencial. Diferentemente das necessidades anteriores, a necessidade de autorealização não se extingue pela plena satisfação, quanto maior for a satisfação experimentada por uma pessoa, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade.

As necessidades de auto-realização (no vértice das necessidades do homem) são as de dar vida às nossas potencialidades, de nos desenvolvermos ou aperfeiçoarmos continuamente, de sermos criativos, de realizarmos um projeto pessoal de vida, de realizar aquilo que de melhor há em nós. O termo autorealização foi empregado por Maslow e refere-se ao pleno potencial do ser humano. Para Maslow o termo auto-realização equivalia a saúde ou doença psicológica, exemplo, se uma pessoa tivesse preenchido todas as necessidades e chegado ao último nível, ela seria considerada uma pessoa saudável. No caso da doença ele sugeriu que falasse de "interrupção ou diminuição humana". Quais as características de uma pessoa auto-realizada? Bem, segundo suas observações, Maslow identificou um certo número de características e elas são: Percepção eficiente da realidade, aceitação, espontaneidade, centradas nos problemas, necessidade de privacidade,

independência da cultura e do meio, frescor da apreciação, experiências supremas, afinidade com os seres humanos, humildade e respeito, relacionamentos interpessoais, ética e valores, discriminação entre meios e fins, senso de humor, criatividade, resistência à aculturação e resolução da dicotomia (MARRAS, 2002).

De acordo com Chiavenato (2000, p. 395) “as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. Sua intensidade ou manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas. [...]”

OS DESAFIOS DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Diante dos novos e constantes desafios impostos pelo fluxo de mudanças globais, percebe-se que a perspectiva da moderna gestão de pessoas tende cada vez mais a valorização das pessoas, numa ótica que o capital humano tem potenciais e contribui significativamente aos negócios empresariais. Este estudo propõe a idéia de que a organização tradicional - hierárquica – está em extinção, demandando da organização contemporânea atitudes ágeis, inteligentes, flexíveis a modo garantir ações preventivas ao invés de ações corretivas, visto como, estas são posturas exigidas para sua permanência no mercado. Os principais desafios para a gestão de pessoas (GP) são segundo Gil (2002, p. 17):

“Ambientais: as grandes revoluções tecnológicas e de comunicação, globalização, ampliação do setor de serviços, diversificação da força de trabalho e a ampliação do nível de exigência do mercado; Organizacionais: competitividade, integração dos empregados à cadeia de valor, descentralização, terceirização, cultura organizacional, entre outros; Individuais: identificação do funcionário com a empresa, conduta ética, produtividade, segurança no emprego, qualidade de vida e manutenção dos talentos.”

Nessa linha de pensamento, destaca-se também a opinião de Griffin; Moorheard (2006, p. 27):

“São muitos os desafios de executivos e gerentes das organizações. Entre os mais importantes estão a adequação do tamanho da força do trabalho, as novas formas de organização, a ética e a responsabilidade social. A gestão eficiente procura contrabalançar as variáveis do âmbito individual, do âmbito grupal e de equipe e do âmbito organizacional.”

Observa-se que a cada instante surge diversos desafios para Gestão de Pessoas, cujos autores acima citam os principais dentre muitos, compondo este cenário cada vez mais competitivo. No entanto a GP tem adquirido grandes méritos, uma vez que a mesma tornou-se uma das partes estratégicas da organização, que acolhe a grande responsabilidade, tal como, administrar seres tão complexos e diferentes em termos de personalidade, cultura, aptidões, habilidades e conhecimentos adequando-os às exigências organizacionais, mercadológica.

Nota-se ainda que este modelo de Gestão de Pessoas destacou-se através da busca contínua pela eficácia organizacional, levando em consideração os aspectos individuais do ativo intelectual humano, afim de que se cultive uma relação de parceria, proporcionando assim um ambiente propício para desenvolver melhores formas, de fazer determinada atividade, além de perceber-se que é por intermédio das pessoas com suas competências, e potencialidades que a organização poderá obter vantagens em relação ao concorrente, alcançando assim um melhor posicionamento.

Para Ribeiro (2005), a gestão de pessoas deve estar voltada, permanentemente, em auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e realizar suas missões tornando-a competitiva. Além disso tem de prover funcionários bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, buscando administrar as mudanças. Percebe-se este modelo gestão busca agir baseada na atualidade, promovendo o conhecimento das fortes tendências, visando continuamente apresentar ações pró-ativas, cooperando assim na superação das expectativas da empresa. Segundo Chiavenato (2000, p. 34). “De uma área fechada, hermética, monopolística e centralizadora que a caracterizavam no passado, a moderna ARH está se tornando aberta, amigável, compartilhadora e descentralizadora”.

Atualmente, para GP o foco predominante é o estratégico na qual se concentra cada vez mais na obtenção de resultados organizacionais, visando à integração das relações Humanas com as práticas e estratégias da organização, buscando assim ampliar sua atuação no mercado.

Observa-se que a GP empenha-se continuamente em prol do sucesso empresarial, na qual tem apresentado cada vez mais uma visão ampliada do mundo contemporâneo, pois não vale mais evidenciar somente os resultados que a organização espera, mas sim todo o contexto da organização, as pessoas que

colaboram, valorizando-as em seus aspectos humanos, motivacionais e sociais, criando assim um ambiente estimulante resultando em maior competitividade. No entanto, percebe-se que desempenhar o papel de gerir pessoas é uma tarefa árdua, somente fará a diferença e em termos individuais e organizacionais o profissional de GP voltado ao processo contínuo de aprendizagem, conhecimento, desenvolvimento a fim de manter-se nesta turbulenta onda de evolução global.

“Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano, e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada” (BOHLANDER, 2005, p. 2).

Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2006, p. 219) afirma que nenhuma organização consegue “manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O Fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização”.

Diante dos acontecimentos que surgem de forma instantânea, treinamento e desenvolvimento de pessoas têm sido bastante aplicados pela GP a fim de incentivar o comprometimento dos colaboradores para com a organização.

TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Nos últimos anos as pessoas capacitadas e motivadas são as molas propulsoras para alavancar resultados plausíveis nas organizações. Mas ter pessoas e não buscar desenvolver suas potencialidades é como ter um equipamento de alta tecnologia e não ter pessoas qualificadas para manuseá-lo.

“Pessoas representam o potencial individual e constituem o capital intelectual das organizações. Aprende continuamente por meio de dados e troca de informações. Através de seus talentos proporcionam maior valor agregado, na medida em que são estimuladas e reconhecidas em seus respectivos ambientes de trabalho.” (PACHECO; ET AL, 2005 p. 26)

Nota-se, que a ação de treinamento e desenvolvimento é um instrumento relevante para as organizações, que buscam excelência em suas atividades. Percebeu-se a importância de ressaltar o significado de T&D Treinamento e desenvolvimento que é um instrumento que fornece subsídios para um gerenciamento eficaz, ou seja, é uma sigla usada para representar as ações de

treinamento (T) e desenvolvimento (D) praticadas pela organização, com a finalidade de buscar capacitação e o desenvolvimento de ambas as empresa x colaborador. Conforme Boog (2004, p. 74) “as organizações que vem investindo em treinamento e desenvolvimento vem aumentando significativamente nos últimos anos criando novas perspectivas para função de T&D”.

A motivação do treinamento pode ser caracterizada, sendo uma força capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento. A motivação no treinamento lança novos desafios e objetivos a serem desenvolvidos pelos treinados, pode-se notar que os mesmos assimilam com muita eficiência e empenho quando motivados, pois lhe serão dadas novas responsabilidades após o treinamento, no desenvolver de suas atividades (BOOG, 2004).

Na concepção de Gil (1994, p. 157) “a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional à satisfação dos trabalhadores”.

Observa-se que a motivação é um conceito que se invoca para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano. Uma pessoa faz o uso de suas capacidades dependendo da sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições. A pessoa vive em função da razão e emoção, vida pessoal e profissional.

Segundo Spector (2006, p. 284):

“A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.”

Percebe-se que a motivação, portanto, é algo intrínseco do ser humano. O que pode ser feito externamente é criar condições que despertem o interesse das pessoas para alguma finalidade. A Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional. Nota-se assim, que a motivação é um estado que impulsiona a pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos como direção, intensidade e persistência ao longo do tempo e o desafio maior será dispor de indivíduos para gerenciar de forma mais afetiva as questões pessoais e profissionais ao mesmo tempo, equilibrando as necessidades de ambas as partes. Mediante as contribuições dos autores acima descritos, treinamento nada mais é do

que uma ação voltada a mudanças, seja ela no campo cultural, comportamental, funcional, ou seja, adquirir novas habilidades, conhecimentos necessário para sustentar uma carreira promissora.

Para o treinamento são atribuídos dois tipos de objetivos, para serem alcançado por meio dele, a saber: Os objetivos específicos e os genéricos: Segundo Marras (2003) entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, são os seguintes:

Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.

Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou práticas específicas dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados.

Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Deste modo percebe-se que o treinamento deve atender os seguintes aspectos, enfatizando as necessidades do colaborador, de modo que garanta um trabalho voltado ao conhecimento independente em qual estágio o colaborador se encontre.

Segundo Baptista, Lucheti e Poerner (2002, p. 7):

“O treinamento tem se revelado uma atividade fundamental na gestão empresarial. Esse papel deve-se à correlação entre competência e otimização dos resultados, já observada nos primórdios do sistema fabril, e que coloca a competência profissional como elemento da eficácia empresarial. Também pode ser entendido como fator motivacional tendo em vista que o conhecimento é um dos elementos-chave propulsores da satisfação no trabalho, uma vez que não é somente a remuneração que retém as pessoas nas empresas, principalmente os talentos.”

Neste sentido, o treinamento e desenvolvimento é um procedimento onde a organização proporciona ao seu colaborador, capacitação e aprendizagem que auxiliam no seu desenvolvimento, podendo assim trazer melhorias no seu desempenho e melhor satisfação no seu ambiente de trabalho.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

HISTÓRICO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A Integra Comercial Ltda. é uma empresa familiar e foi fundada em 2008. Veio para substituir a Kalop, empresa que já estava a muitos anos no mercado de licitações públicas.

Inicialmente vinha a atender as necessidades exclusivas de órgãos públicos nas áreas de alimentos, limpeza e materiais de escritório. Contudo, ao fim do primeiro ano, a empresa focou-se exclusivamente nas licitações voltadas a Merenda Escolar, onde atua até hoje. Atualmente conta com 7 colaboradores. Todo o processo de venda e logística é interno, buscando garantir uma melhor qualidade, contando sempre com a parceria de importantes marcas voltadas a este mercado. Atualmente a organização está buscando ampliar a área de atuação para o estado de Santa Catarina.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Passa-se agora para a apresentação da pesquisa realizada nos períodos de Janeiro a Março de 2013 com os 7 (sete) funcionários da Integra Comercial Ltda. localizada na cidade de São José dos Pinhais, a fim de que se possa apontar os fatores que ocasionam a motivação e a desmotivação dos funcionários na empresa.

SEXO DOS ENTREVISTADOS		
Sexo	Número	%
Feminino	2	29%
Masculino	5	71%
Total	7	100%

Com relação ao perfil dos entrevistados, 29% correspondem ao sexo Feminino e 71% ao sexo masculino.

IDADE		
Idade	Número	%
Entre 18-28 anos	2	29%
Entre 28-38 anos	2	29%
Entre 38-48 anos	0	0%
Acima de 48 anos	3	43%
Total	7	100%

Com relação a idade dos funcionários, a maioria (43%) está na faixa acima de 48 anos. Ainda 29% estão na faixa entre 18-28 anos e 29% na faixa etária entre 28-38 anos.

ESTADO CIVIL		
Estado Civil	Número	%
Solteiro	4	57%
Casado	2	29%
Divorciado	1	14%
Outros	0	0%
Total	7	100%

Quanto ao estado civil dos funcionários 57% dos entrevistados são solteiros, 29% são casados e 14% (apenas um funcionário) é divorciado.

TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA		
Tempo	Número	%
Menos de 1 ano	0	0%
De 1 a 5 anos	7	100%
De 5 a 10 anos	0	0%
Mais de 10 anos	0	0%
Total	7	100%

Em relação ao tempo de trabalho, conforme a tabela acima, pode-se verificar que todos os funcionários estão na empresa entre 1 a 5 anos.

GRAU DE ESCOLARIDADE		
Escolaridade	Número	%
1º Grau incompleto	1	14%
1º Grau completo	0	0%
2º Grau incompleto	0	0%
2º Grau completo	4	57%
Superior incompleto	1	14%
Superior completo	1	14%
Total	7	100%

Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, notou-se que: 1 funcionário (14%) tem 1º grau incompleto; 57% dos funcionários possuem o 2º grau completo; 14% possuem o superior incompleto e, 14% possuem o ensino superior completo.

O QUE MAIS MOTIVA NO AMBIENTE DE TRABALHO		
Motivação	Número	%
Equipe	1	14%
Salário	3	43%
Perspectiva de Crescimento	2	29%
Treinamentos	0	0%
Plano de Saúde	0	0%
Elogios e Reconhecimentos	1	14%
Total	7	100%

Em relação à motivação em seu ambiente de trabalho 43% acreditam que o que mais os motiva é o salário, 29% perspectiva de crescimento, 14% diz ser a equipe e 14% os elogios e reconhecimentos recebidos.

O QUE MAIS DESMOTIVA NO AMBIENTE DE TRABALHO		
Desmotivação	Número	%
Equipe	1	14%
Salário	1	14%
Condições de Trabalho	0	0%
Carga horária excessiva	1	14%
Conflitos Internos	4	57%
Total	7	100%

Com relação ao que desmotiva no ambiente de trabalho, 14% diz ser equipe, 14% salário, 14% carga horária excessiva e a maioria com 57%, conflitos internos.

QUANDO ESTÁ MOTIVADO O QUE MELHORA NO DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES		
	Número	%
-		
Enfrento Desafios	0	0%
Envolve-me em soluções de problemas	5	71%
Tenho facilidade para trabalhar em equipe	2	29%
Total	7	100%

Conforme a tabela acima, 71% dos funcionários quando estão motivados se envolvem em soluções de problemas e 29% tem mais facilidade em trabalhar em equipe.

INVESTIMENTOS EM CURSOS DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTOS		
Investimento	Número	%
Sim	0	0%
Não	7	100%
Eventualmente	0	0%
Total	7	100%

Para 100% dos funcionários, a empresa não investe em cursos de capacitação e treinamento.

ORIENTAÇÕES E PALESTRAS MOTIVACIONAIS		
Orientações e Palestras Motivacionais	Número	%
Sim	0	0%
Não	7	100%
Eventualmente	0	0%
Total	7	100%

Para 100% dos funcionários a empresa também não investe em orientações e palestras motivacionais.

RELACIONAMENTO FUNCIONÁRIO X CHEFE		
Relacionamento	Número	%
Excelente	2	29%
Bom	5	71%
Outros	0	0%
Total	7	100%

Observou-se na tabela acima que, 29% dos funcionários possuem um excelente relacionamento com seu chefe e 71% possuem um bom relacionamento com o mesmo.

GRAU DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO		
-	Número	%
Muito motivado	0	0%
Motivado	5	71%
Pouco motivado	2	29%
Desmotivado	0	0%
Total	7	100%

Na tabela acima observa-se que, 71% dos funcionários afirmam que sentem-se motivados no trabalho e 29% que sentem-se poucos motivados com o trabalho.

RELACIONAMENTO COM COLEGAS NO TRABALHO		
Relacionamento	Número	%
Excelente	1	14%
Bom	5	71%
Se necessário	1	14%
Ruim	0	0%
Total	7	100%

Na tabela acima observou-se que, 14,% dos funcionários afirmam que seu relacionamento com os colegas de trabalho é excelente, 71% afirmaram que seu relacionamento é bom e 14% se necessário.

EQUIPE MOTIVADA		
Equipe	Número	%
Sim, mas poderia estar mais	4	57%
Sim	3	43%
Não	0	0%
Total	7	100%

Em relação à motivação da equipe, 57% disseram que a equipe encontra-se motivada, mas que poderia estar mais, 43% disseram que a equipe está motivada.

ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Após a tabulação dos dados, pode-se dizer que o perfil dos funcionários entrevistados da Integra Comercial Ltda. gira em torno da seguinte forma: a maioria dos funcionários são do sexo masculino, têm idade acima de 48 anos, são solteiros, trabalham na empresa entre 1 a 5 anos, e, possuem o 2º grau (Ensino Médio) completo. Entre os motivos que mais motiva os entrevistados a trabalhar na empresa está o salário. E o que mais desmotiva está a geração de conflitos internos. Nota-se que em tempos modernos, o aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação, treinamentos e processo de automação, a exigência do melhor desempenho de seus colaboradores está cada vez maior. Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais.

Neste sentido, um programa motivacional geralmente traz bons resultados para o ambiente organizacional, tais como o levantamento, de forma prática, objetiva e profissional, das necessidades de desenvolvimento da população, a melhora dos indicadores de satisfação do cliente e a ampliação de resultados operacionais.

Em relação à investimentos em cursos de capacitação e treinamento na empresa 100% dos funcionários afirmaram que a empresa não investe, e, conforme 100% dos funcionários entrevistados a empresa ainda não investe em orientações e palestras motivacionais. Este é um dado muito importante, para o desenvolvimento da empresa pois, segundo Boog (2004) o treinamento e a participação em cursos e

capacitações é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, ele, pode ser aplicado a todos os níveis e setores da empresa. Na maioria dos casos os treinadores são funcionários admitidos e mais experientes na linha de produção de algumas organizações.

Segundo Castro (2002, p. 25):

“A motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamento e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação = motivação).”

É importante observar que a motivação gerará resultados positivos, se somente se, aplicada da forma que consiga movimentar com os funcionários positivamente. Essa atenção se deve pelo fato de que a motivação é um processo que exige cuidados em sua aplicação, pois os indivíduos são diferentes entre si, e cada um tem um jeito próprio de ser motivado, por isso a empresa tem que conhecer os seus funcionários e conceitos e aplicações sobre a motivação, para que com isso possa adequar o jeito certo de motivar a cada indivíduo.

Conforme a oitava tabela, 71% dos funcionários quando estão motivados se envolvem em soluções de problemas, e 29% tem mais facilidade em trabalhar em equipe. Para Tachizawa (2006) existem várias formas de motivar e manter talentos em uma empresa. Salários e benefícios são apenas duas delas e nem sempre são as mais importantes para a pessoa se sentir motivada. Importante ter salários competitivos, pelo menos na média do mercado, mas isso pode apenas não desmotivar uma pessoa e jamais garantirá a motivação dela. Se o salário for abaixo do mercado, a pessoa pode até se desmotivar, mas se o salário for acima da média não será garantidor de motivação. Para o autor, o que motiva as pessoas é quando elas se sentem parte de algo que transcende o trabalho, as metas, o resultado. Quando as pessoas sentem que participam de uma causa, quando têm uma bandeira nobre, quando percebem que existe um porquê. Isso pode atenuar os efeitos de sacrifícios que às vezes elas têm de fazer.

Em relação ao relacionamento funcionário chefe, 29% dos entrevistados afirmaram que seu relacionamento é excelente com o chefe. Tachizawa (2006) ainda menciona que sempre sugere aos líderes que ofereçam uma causa em vez de

oferecer simplesmente empregos ou apenas cobrar resultados. Para o autor, resultados e metas são importantes, obviamente. Mas o motor da motivação é o senso de propósito comum, a percepção de que a pessoa participa de algo nobre, está construindo algo que enche a pessoa de orgulho, de ser parte daquela equipe, grupo, clube, família, empresa.

Os funcionários entrevistados disseram ainda que seu relacionamento com os colegas de trabalho é bom (71%), e que 71% estão motivados em seu trabalho. Um fato interessante é que quando foi perguntada a opinião de cada pessoa a respeito da motivação do grupo, 57% informaram que a equipe está motivada, mas também poderia estar mais. O que se pode dizer com estes resultados, é que a experiência profissional é única e individual, onde cada pessoa tem suas próprias percepções sobre o trabalho, à convivência com os seus colegas de grupo, seus superiores e seus subordinados.

CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo discutir sobre o tema motivação afim de que se possa apontar os fatores que ocasionam a motivação e a desmotivação dos funcionários. Para se chegar a este objetivo foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória e descritiva com técnicas de coleta de dados bibliográficos e estudo de caso que ajudaram a melhor compreender e conduzir as informações que deram suporte na elaboração do pensamento científico sobre a motivação dos colaboradores da Integra Comercial Ltda. Foram entrevistados 7 (sete) funcionários da empresa. Neste sentido, os objetivos do trabalho foram explorados e aprofundados neste estudo.

O objetivo geral deste estudo era identificar os fatores motivacionais e desmotivacionais que levavam da Integra Comercial Ltda a desempenhar melhor suas funções. Assim, o mesmo foi respondido: entre os motivos que mais motivam os entrevistados a trabalhar na empresa está o salário, e o que mais desmotiva está a geração de conflitos internos. Esta resposta também responde o problema deste estudo que buscou responder quais os fatores que ocasionam a motivação e a desmotivação dos funcionários.

Ficou evidenciado também que as pessoas satisfeitas consigo mesmas, são mais motivadas, produtivas e criativas e; as pessoas motivadas envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitam as oportunidades, enfrentam desafios e tem maior facilidade em trabalhar em equipe.

Pode-se dizer ao final deste estudo que, motivar, dentro das organizações no mundo globalizado, é uma tarefa muito difícil de se implementar, de se por em prática, visto que os funcionários apresentam desejos diferentes, carências diferentes, objetivos diferentes e necessidades diferentes para serem satisfeitas. Não se pode, também, deixar de focar a necessidade de se motivar o funcionário para que ele esteja imbuído do espírito empreendedor, seja um gerador de resultados e um contribuinte constante para a organização de criatividade, inovação, e um agregador de novos valores e conhecimentos necessários à empresa para mantê-la competitiva e inserida no mercado globalizado.

Buscar novas formas de motivar os empregados se faz necessário ao administrador moderno e consciente do valor e da necessidade de se manter os profissionais dentro de seus quadros com atuações eficazes e positivas.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, Bettyna Patrícia; LUCHETI, Wilson David; POERNER, Marcos. **Avaliação dos Resultados em Treinamento Comportamental**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: São Paulo: Pretice Hall, 2005.
- BOOG, Gustavo, Gruneberg. **Manual de Treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira. 1992.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Motivação**. IN: VÁRIOS AUTORES. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUBRIN, Andrew T. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERRARI, M. A C. **Lazer e ocupação do tempo livre na terceira idade**. São Paulo: Atheneu, 1993.
- FERRÃO, Romário Gava. **Metodologia científica para iniciantes em pesquisa**. Linhares: Unilinhaires/Incaper, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Projetos de pesquisa**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: Funadesp, 1999.
- GRIFFIN, Ricky; MOORHEARD, Greogory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Átila, 2006.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas; 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1991.

PACHECO, Luzia; et al. **Capacitação de desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Victor, Cláudio, Paradelá; FORTUNA, Antonio, Alfredo, Melo. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RAMOS, C. **Pedagogia da qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

RÉGIS FILHO, G. I.; LOPES, M. C. **Trabalho noturno e estresse-estudo de caso em uma indústria do setor de alimentos uma abordagem da ergonomia**. Revista Ciências e Saúde, v.16, n.1-2, p.72-93, Florianópolis, 1997.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2005.

SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.). **Qualidade de vida e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SPECTOR, Paul, E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

1- SEXO DO ENTREVISTADO () Masculino () Feminino

2 - IDADE DO ENTREVISTADO () Entre 18-28 anos () Entre 28-38 anos
() Entre 38-48 anos () Acima de 48 anos

3 - ESTADO CIVIL () Solteiro () Casado () Divorciado

4 – TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA () Menos de 1 ano () De 1 a 5 anos
() De 5 a 10 anos () Mais de 10 anos

5 – GRAU DE ESCOLARIDADE () 1º Grau incompleto () 1º Grau completo () 2º
Grau Incompleto () 2º Grau Completo () Superior Incompleto () Superior Completo

6- O QUE MAIS O MOTIVA EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO?

() Equipe () Salário () Perspectiva de Crescimento () Plano de Saúde
() Treinamentos () Elogios e reconhecimentos

7 – O QUE MAIS DESMOTIVA EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO?

() Equipe () Salário () Condições de Trabalho ()Carga horária excessiva
()Conflitos internos

**8 – QUANDO ESTÁ MOTIVADO O QUE MELHORA NO DESEMPENHO DE
SUAS ATIVIDADES?**

() Enfrento desafios () Envolve-me em soluções de problemas () Tenho facilidade
para trabalhar em equipe

**9 - HÁ INVESTIMENTOS EM CURSOS DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTOS
POR PARTE DA EMPRESA?** () Sim () Não

10 – HÁ ORIENTAÇÕES E PALESTRAS MOTIVACIONAIS? () Sim () Não

Eventualmente

11 – RELACIONAMENTO FUNCIONÁRIO X CHEFE Excelente Bom
Outros

12 – GRAU DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO Muito Motivado Motivado
 Pouco Motivado Desmotivado

13 – RELACIONAMENTO COM COLEGAS NO TRABALHO Excelente
Bom
 Se necessário Ruim

14 – EQUIPE MOTIVADA Sim, mas poderia estar mais Sim Não