

RENATA FONSECA TAQUES

O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Marketing no Curso de Pós-Graduação, Universidade Estadual de Ponta Grossa e Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Ana Paula Mussi Cherobim.

PONTA GROSSA

2005

Dedico aos meus avós Ari e Bega, que não mais se encontram entre nós, mas sei que aonde estiverem estão olhando por mim.

AGRADECIMENTO

A Deus

A gratidão é eterna Àquele que jamais nos abandona, e que nos dá a força e a persistência para concretizar nossas aspirações.

Aos meus pais Renato e Franci

Por me acompanharem nos momentos mais difíceis, sempre me dando força e nunca me deixando desistir de nada.

A minha irmã Luiza

A pessoa que foi a primeira a me incentivar a fazer o curso e é aquela que está sempre me motivando a crescer.

Ao meu namorado Jaime

Pelo amor, apoio, proteção e acima de tudo pela paciência que me dedica todos os dias.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE GRÁFICO	vi
RESUMO	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – HISTÓRICO EVOLUTIVO NAS ORGANIZAÇÕES	3
1.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	5
CAPÍTULO II – AMBIENTE ORGANIZACIONAL	8
2.1 RECURSOS HUMANOS.....	9
2.1.1 Objetivos e Dificuldades da Administração dos Recursos Humanos.....	12
2.1.2 Comportamento Humano nas Organizações.....	14
2.1.2.1 Motivação.....	15
CAPÍTULO III - RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	33
ANEXO	35

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	9
FIGURA 2 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW.....	17

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 – QUESTÃO 1: EM SEU TRABALHO O QUE MAIS MOTIVA VOCÊ?.....	24
GRAFICO 2 – QUESTÃO 2: COMO VOCÊ CONSIDERA A ORGANIZAÇÃO EM SEU LOCAL DE TRABALHO?.....	25
GRÁFICO 3 – QUESTÃO 3: EM SEU TRABALHO VOCÊ SE SENTE?.....	26
GRÁFICO 4 – QUESTÃO 4: EM SUA OPINIÃO O QUE SERIA ESSENCIAL PARA MELHORIA DO SEU DESEMPENHO PROFISSIONAL?.....	26
GRÁFICO 5 – QUESTÃO 5: COMO VOCÊ AVALIA A ADMINISTRAÇÃO DO SEU LOCAL DE TRABALHO?.....	27
GRÁFICO 6 – QUESTÃO 6: COMO VOCÊ CONSIDERA O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM SEU LOCAL DE TRABALHO?.....	28
GRÁFICO 7 – QUESTÃO 7: EM SUA OPINIÃO COMO VOCÊ GOSTARIA QUE SEU TRABALHO FOSSE RECONHECIDO POR SEUS SUPERIORES?.....	28
GRÁFICO 8 – QUESTÃO 8: POR QUE VOCÊ ESCOLHEU SER	

FUNCIONÁRIO PÚBLICO?.....	29
GRÁFICO 9 – QUESTÃO 9: EM SEU LOCAL DE TRABALHO VOCÊ ACREDITA QUE SUAS IDÉIAS E/OU SUGESTÕES SÃO LEVADAS EM CONTA POR SEUS SUPERIORES?.....	30
GRÁFICO 10 – QUESTÃO 10: EM SUA OPINIÃO O QUE DEVERIA SER MELHORADO EM SEU LOCAL DE TRABALHO?.....	30

RESUMO

A presente pesquisa objetivou analisar a questão do processo de motivação nas organizações, pois apesar de sempre as organizações terem sido dirigidas por pessoas, com o passar dos anos, é que foi dada a devida importância para seus funcionários, sendo estes visto como pessoas e não apenas como uma de suas máquinas. Por conseqüências das constantes influências sofridas pelos fatores internos e externos, geram o sucesso ou insucesso dos mesmos, pois o ser humano é um ser complexo, sofrendo constantes influencias políticas, religiosas, econômicas e também dificuldades de relacionamento entre os mesmos, tendo diferentes tipos de personalidade, valores e aspirações. Por isso para motivar seus funcionários as organizações buscam o que naquele momento é importante para os mesmos.

INTRODUÇÃO

A motivação sempre foi e continuará sendo um objeto de estudo de suma importância que se aplica a todos os ramos da atividade humana.

Nas organizações, o seu estudo possui o intuito de descobrir quais são os objetivos motivacionais para o trabalho. E dessa forma, fazer com que seus funcionários colaborem com a empresa dando o máximo de si e ainda encontrem a satisfação de suas necessidades.

“Ao estudar o comportamento humano, descobre-se que existe uma força que impulsiona as pessoas a agir. As pessoas buscam constantemente suprir suas necessidades: saúde, bem estar, conforto e fogem das condições que ameaçam essas prioridades”.
(BERGAMINI, 1982, p. 109)

No ambiente organizacional, percebe-se que a motivação é um fenômeno que nem sempre está presente. Sentem-se desmotivados quando as condições físicas são inadequadas, baixos salários, desvalorização da profissão.

Partindo do princípio de Minicucci (2000) de que o homem passa 1/3 das horas do seu dia no trabalho, isso leva a crer que devemos esperar que ele consiga satisfazer nossas necessidades. Será que a organização viabiliza a seus funcionários a motivação necessária para o atingimento de suas metas?

Como motivar funcionários, criando um ambiente organizacional que promova a realização profissional e pessoal de seus colaboradores e que possa dessa forma gerar conseqüentemente benefícios à empresa?

Acredita-se que um ambiente de trabalho organizado, agradável e com condições físicas adequadas possa promover a motivação de seus funcionários.

Dentro deste contexto, torna-se pertinente compreender de forma científica, como as empresas podem contribuir para que seu funcionário corresponda às expectativas esperadas pela organização, tendo assim, um quadro funcional mais motivado e comprometido com os resultados almejados.

CAPÍTULO I

HISTÓRICO EVOLUTIVO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo de toda a sua história o homem procurou inventar maneiras de melhor utilizar seus esforços e dessa forma conseguir melhores resultados em sua ação. E dentre as mais diversas criações feitas pelo homem, a empresa foi uma das mais complexas, uma vez que não existem duas empresas iguais. Elas possuem diversidade entre si e operam em diferentes ambientes sofrendo influências de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos que interagem entre si proporcionando mudanças e gerando instabilidades.

Apesar de sempre ter existido o trabalho organizado e dirigido na história da humanidade, o conceito e as características que hoje em pleno século XXI conhecemos de empresas passaram por mudanças em sua caminhada.

Compreende-se esta evolução com a análise das seis fases da história das empresas, segundo Chiavenato (1994).

Na primeira fase que é artesanal teve início desde a antiguidade até aproximadamente 1780 quando se inicia a Revolução Industrial. Nesta fase, a produção é realizada de forma rudimentar em pequenas oficinas e com mão de obra intensiva e não qualificada na agricultura. Neste período há um predomínio de pequenas oficinas, granjas e agricultura, que funcionavam com trabalho escravo e com ferramentas toscas. A comercialização era baseada na antiga tradição de trocas de mercadorias.

A segunda fase que é a transição do artesanato à industrialização, esta fase teve seu início com a Primeira Revolução Industrial. Ocorre o surgimento da mecanização das oficinas

com o aparecimento da máquina de fiar em 1767, do tear hidráulico em 1769 e do tear mecânico em 1785. Na agricultura surge o descaroçador de algodão em 1792 e a partir da máquina a vapor houve uma ampliação na produção e com isso o surgimento do sistema fabril.

Os transportes também sofrem transformações com a navegação a vapor, com a locomotiva a vapor. E na comunicação o aparecimento do telégrafo elétrico (1835) e do selo postal (1840).

A terceira fase corresponde ao desenvolvimento industrial que ocorreu na Segunda Revolução Industrial. Nesta fase ocorre a substituição do ferro pelo aço como novo material básico e do vapor pela eletricidade e pelos derivados do petróleo como novas fontes de energia.

As indústrias evoluem à medida do avanço tecnológico. Nos transportes ocorre o surgimento do automóvel em 1880 e do avião em 1906. Nas comunicações o surgimento do telefone em 1876. As empresas bem sucedidas crescem e passam por um processo de burocratização e por um enfoque mecanicista de suas funções.

A quarta fase o gigantismo industrial ocorreu entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Esta fase foi marcada pela utilização da tecnologia para fins bélicos, pela crise econômica de 1929 e conseqüentemente pela crise mundial provocada por ela. Nos transportes e na comunicação ocorreram aprimoramentos.

A quinta fase intitulada como moderna vai de 1945 a 1980, marcando a divisão dos países desenvolvidos e os subdesenvolvidos e também os países em desenvolvimento.

Inovações tecnológicas como: a televisão em cores, o computador, a comunicação telefônica e a transmissão de TV por satélite surgem causando ainda mais desenvolvimento. O surgimento de empresas como a Petrobrás, a Companhia Siderúrgica Nacional, Votorantin, a

Varig, o Bradesco somadas a uma variedade de outras empresas, torna o mundo cada vez mais complexo e toda essa complexidade traz consigo a incerteza do que vai acontecer.

A sexta fase é nomeada como a fase da incerteza e surge após 1980, pois os parâmetros do passado não servem mais para resolver os problemas encontrados na atualidade como: globalização, escassez de recursos, evolução tecnológica, mudanças de valores na sociedade, mão de obra defasada entre outros. Ou seja, o contexto mudou logo era necessário também readequar as empresas para torna-las capazes de administrar este novo contexto permeado por inúmeras mudanças.

1.1 AS ORGANIZAÇÕES

Diante deste breve histórico da evolução da empresa é possível perceber que seu conceito e características sofreram alterações de acordo com o contexto de cada época. Mas o que realmente são as empresas e quais são suas características no século XXI?

As empresas ou organizações como são conhecidas hoje, podem ser entendidas segundo Maximiniano (1990, p. 23) como sendo "...uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos". Para isso, utiliza-se de seu capital humano, ou seja, das pessoas que nela trabalham e também de outros recursos como: o financeiro, máquinas e equipamentos.

Neste contexto, as organizações visam o cumprimento de seus objetivos que podem ser classificadas em duas categorias principais: produtos e serviços, podendo ser desde uma empresa como as companhias aéreas até escolas, corpo de bombeiros e super mercados.

Contudo, nenhuma organização é igual à outra e segundo Maximiniano (1990) alguns elementos como propósitos, divisão do trabalho, coordenação e hierarquia distinguem as

organizações de outros grupos sociais, podendo ser classificadas ainda como organizações lucrativas e não lucrativas.

De acordo com Teixeira Filho (2003) a competição no meio empresarial é tão grande que as empresas enquanto organismo vivo seguem um ciclo de nascimento, juventude, maturidade, declínio e eventualmente a morte. E para evitar o declínio, as organizações precisam buscar constantemente um salto transformacional que viabilize um novo ciclo de desenvolvimento. Ou seja, as organizações precisam antecipar mudanças e possuir um comportamento pró-ativo com base em recursos e no planejamento estratégico para assegurar a sua sobrevivência.

“O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”. (CHIAVENATO, 1994, p. 186)

A principal característica do planejamento estratégico é seu caráter processual e para que ele ocorra faz-se necessário perceber e avaliar o ambiente externo e interno das organizações.

O ambiente externo do séc. XXI apresenta-se instável e volátil, pois o mundo encontra-se em um momento de transformações e ajustes. O ambiente externo é constituído por fatores de ordem política, econômica, social e tecnológicos. Estes apresentam para as organizações e seus empreendedores uma série de ameaças e oportunidades, pois podem influenciar e determinar tanto o fracasso quanto o sucesso de determinado produto e/ou serviço prestado por uma organização.

De acordo com Silva (2003), o ambiente interno que é constituído pelos recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros e organizacionais disponíveis na empresa também podem ser decisórios no êxito da organização uma vez que os fatores internos se constituem em força ou fraqueza, ou seja, pontos fortes e fracos.

Para exemplificar o ambiente interno de uma organização dentro dos recursos humanos e visualizar seus pontos fortes e fracos, podemos pegar uma equipe de funcionários resistentes a mudanças. Este grupo de pessoas se caracteriza como um ponto fraco uma vez que irá com a sua atitude prejudicar toda uma estrutura que depende do seu trabalho para obter sucesso.

Nestes casos a solução é tentar reverter esta fraqueza em força, trabalhando com eles no intuito de anular suas resistências com relação às novas diretrizes.

CAPÍTULO II

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Atualmente a maioria das organizações estão dando a importância merecida para o ambiente organizacional, pois antigamente não importavam-se por exemplo se seus funcionários estavam satisfeitos ou não com seu salário, como estava a sua auto-estima, entre outros; a partir do momento que foi dado maior ênfase ao ambiente organizacional observou o quanto ele influenciava no funcionamento da organização.

Se uma empresa está trabalhando com pessoas satisfeitas, automaticamente vão gerar maior lucro para a mesma, pois uma pessoa estimulada a fazer algo rende muito mais no mesmo espaço de tempo.

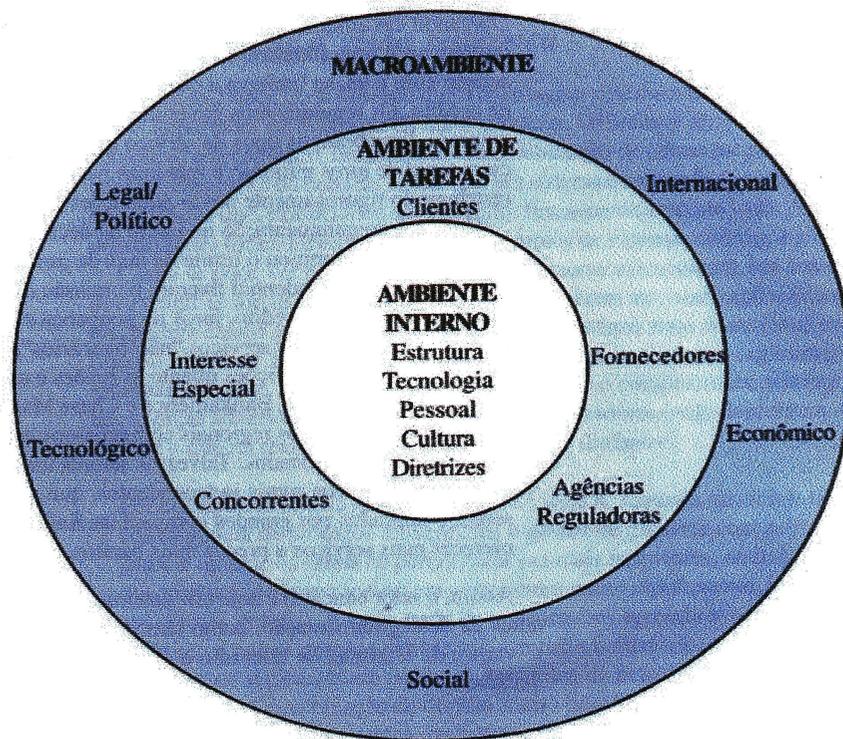
O ambiente organizacional é composto por elementos externos e internos, sendo o ambiente total de uma organização composto basicamente por três sub-ambientes.

O macroambiente é composto de fatores bem amplos como: legal/político, internacional, tecnológico, econômico e social.

O ambiente de tarefas, refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização. Estes fatores são: os clientes, concorrentes e fornecedores.

O terceiro é o ambiente interno da organização que inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização como: estrutura organizacional, tecnologia, cultura, finanças, marketing e o Recursos Humanos.

FIGURA 1 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Fonte: HELLRIEGEL, apud MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Inserido no ambiente interno das organizações encontra-se o RH. Este juntamente com as organizações também sofreu mudanças ao longo dos tempos.

Conforme Chiavenato (1997) uma organização é constituída por recursos humanos e não humanos – financeiros, físicos, tecnológicos – para alcançar seu objetivo seja ele lucrativo ou não. E o sucesso ou insucesso de uma organização é determinado pela qualidade das interações entre seus membros.

Dessa forma, é possível perceber a importância que as pessoas possuem dentro das organizações, sendo que no passado os recursos humanos eram completamente desprezados,

os gerentes, diretores só se preocupavam se estava tudo bem com as máquinas, a parte financeira, para eles os funcionários eram pessoas que geravam apenas despesas, nunca visando ter lucros com os mesmos.

Ao longo do século XX as empresas passaram por diversas transformações afetando a concepção e a importância do RH e de sua administração.

Para Aquino (1980) no período que teve seu início com a Revolução Industrial as organizações consideravam as pessoas como recursos de produção juntamente com outros recursos como máquinas, equipamentos e capital. O homem era entendido ainda como um apêndice da máquina.

De 1950 a 1990 esta concepção foi substituída por uma nova visão surgindo então a Administração dos Recursos Humanos – ARH sendo que as pessoas passaram a ser consideradas como recursos vivos de produção.

E a partir de 1990 a competição tornou-se mais intensa entre as organizações, a estrutura organizacional em matriz tornou-se insuficiente para fornecer subsídios, mobilidade, agilidade e inovações necessárias para que ela pudesse suportar as ameaças e oportunidades que estavam surgindo com a tecnologia e a transformação do mundo com a globalização.

Dentro deste contexto, as pessoas, seus conhecimentos e suas habilidades mentais passaram a ser a principal base das organizações. A ARH cede lugar para uma nova visão, surgindo então a gestão de pessoas.

A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que nela trabalham, considerando-se como seres inteligentes e produtivos. Com essa mudança, a moeda do século XXI não é mais a financeira e sim a intelectual; por isso a importância da gestão de pessoas para o sucesso de uma organização no período contemporâneo.

Neste breve histórico é possível constatar que desde seu surgimento até meados da década de 1950 as práticas dos Recursos Humanos concentravam-se na burocracia e nos aspectos legais e punitivos.

Estas práticas segundo GIL (1994) eram visíveis também no Brasil e somente a partir da década de 1950 com a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica e com a implantação das indústrias automobilísticas é que essa realidade burocrática começou a mudar.

Com o crescimento das indústrias, surgiram novas oportunidades de emprego, elevou-se o nível de qualificação e conseqüentemente de aspiração e de conscientização dos trabalhadores. Essas mudanças passaram a requerer a presença de um novo profissional para gerenciar as transformações do modo de pensar dos trabalhadores e os problemas de pessoal.

Em 1964 os militares assumem o poder e com isso os movimentos da classe operária foram abafados e o clima tornou-se adverso para as reivindicações operárias.

Entretanto, a partir de 1968 a 1973 o país teve um notável crescimento econômico, considerando como o período do *'milagre brasileiro'*. As empresas se modernizaram e um valor cada vez maior passou a ser dado aos profissionais especializados.

Esse quadro passou a exigir das empresas investimentos com relação à administração de seus recursos humanos, uma vez que ficou claro que as pessoas são seres influenciados pelo ambiente que os cerca, tanto os internos como os externos. Ou seja, áreas como desenvolvimento de pessoal, treinamento, cargos, salários e benefícios passaram a serem vistos com outros olhos e a terem maior destaque e relevância.

Em suma, o movimento da valorização das relações humanas no trabalho surgiu por causa do crescimento das organizações e por várias mudanças como: políticas, econômicas e sociais ocorridas ao longo do tempo na sociedade.

O funcionário em meio a tantas mudanças não é um ser isolado e sim afetado e influenciado por seu contexto.

Dessa maneira, a gestão de pessoas é responsável pela integração de indivíduos numa determinada situação de trabalho, de modo a fazer com que estes colaborem com a empresa dando o máximo de si e ainda consigam encontrar realização pessoal em suas profissões.

2.1.1 Objetivos e Dificuldades da Administração dos Recursos Humanos

Existem alguns objetivos importantes a serem atingidos pelo gerenciamento de pessoas segundo Chiavenato (1997):

- 1) Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- 2) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas;
- 3) Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Entretanto, para que isso ocorra faz-se necessário que o gerenciamento de pessoas leve em consideração e compreenda a natureza humana para que possa desenvolver com eficácia o seu trabalho.

O homem é um ser social que sofre constantemente influências do contexto político, econômico e religioso que o cerca. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa possua suas características de personalidade, seus valores, suas aspirações, aptidões e suas motivações e dessa forma suas atitudes refletirão no seu trabalho.

O comportamento das pessoas em uma organização é complexo e depende de fatores internos relacionados com a personalidade, capacidade de aprendizagem, motivação entre

outros. Já os fatores externos estão relacionados com as características da organização como: pressões do chefe, punições, novas tecnologias utilizadas na organização, entre outros.

Além do executivo de gestão de pessoas compreender a natureza do ser humano também é de fundamental importância dominar o aspecto da comunicação, pois este trata da “...transferência de informação e significado de uma pessoa para outra”. (CHIAVENATO, 1997, p. 99)

A comunicação é responsável pelo compartilhamento de conhecimento e sentimentos entre as pessoas. Este fenômeno, ocorre a todo instante nas organizações e por funcionar como um sistema aberto é comum ocorrerem interferências, ou seja, distorções no que se pretende comunicar. Dessa forma, uma equipe responsável pelo gerenciamento de pessoas precisa atentar, visando anular as possíveis interferências, uma vez que estas prejudicam provocando falhas e confusão no ambiente organizacional.

A tarefa do executivo responsável pela gestão de pessoas não é algo simples e em seu trabalho encontra algumas dificuldades, que devem ser consideradas por serem comuns nas empresas.

- A ARH ou GP (Gestão de Pessoas) – trabalha com recursos vivos e complexos pois as pessoas são seres que se desenvolvem, crescem e mudam de atividade, de posição e de valores.
- A ARH ou GP – possui o objetivo de atingir a eficiência e a eficácia dos seus processos através das pessoas, porém precisa lidar com o comportamento heterogêneo de seus funcionários. (CHIAVENATO, 1994)

2.1.2 Comportamento Humano nas Organizações

As pessoas são os recursos vivos da organização, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, comunicabilidade e de motivação para o trabalho.

Dentro e também fora das organizações as pessoas podem tanto resistir quanto colaborar com as políticas e os procedimentos de uma empresa.

Este fato é determinado pelo comportamento do indivíduo, mas também está ligado as estratégias de liderança e motivação utilizada na organização.

Uma organização não consegue sofrer alterações, modificações se encontrar do lado dos funcionários resistência, por isso a diplomacia e importância da liderança para superar estas resistências.

O homem é um ser motivado por uma diversidade de necessidades que de acordo com (MASLOW apud CHIAVENATO, 1997) segue uma hierarquia que inicia nas necessidades fisiológicas até chegar na auto-realização.

Um fator que pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje pode não ter resultado no dia seguinte.

Devido à complexidade da natureza humana e conseqüentemente seus reflexos dentro das organizações o comportamento humano e a motivação são objetos de estudo nas diferentes épocas e seus resultados são responsáveis pela conduta e pela forma como as organizações administram as pessoas.

Para Chiavenato (1997) o comportamento das pessoas nas organizações depende de dois tipos de fatores:

a) *Internos* – decorrentes de suas características de personalidade como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções e de valores; e

b) *Externos* – decorrentes das características organizacionais como sistemas de recompensas e punições, de fatores políticos e sociais, inovações tecnológicas da organização, entre outros.

2.1.2.1 Motivação

Dentre os fatores internos que influenciaram o comportamento das pessoas a motivação é um dos aspectos que merece destaque. Pois seu estudo fornece informações sobre o que impulsiona o ser humano a agir de determinada forma e com isso torna-se possível influenciar sua conduta dentro da organização. Para Tôrres (1996, p. 68):

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

Entretanto, o que vem a ser motivação?

A palavra motivação – derivada do latim *movere*, mover – indica um estado psicológico caracterizado por elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma meta ou perseguir uma tarefa. Este é um significado restrito ao campo da administração para o conceito de motivação que é muito mais amplo no campo original da psicologia. (MAXIMINIANO, 1990, p. 243)

No âmbito da administração o estudo deste fenômeno – motivação – reside em seu efeito sobre o desempenho humano.

O desempenho pode ser compreendido como todas as formas de dispêndio de energia física ou mental, relacionados com a execução de algum trabalho seja ele de fabricação de um produto ou de prestação de serviço.

Dentro do contexto administrativo, torna-se pertinente uma retrospectiva sobre as primeiras idéias a respeito da motivação, pois esta fornecerá subsídios para a compreensão e reflexão sobre as visões atuais.

O modelo tradicional está diretamente ligado a Frederick Taylor. Seu estudo consistiu em encontrar a melhor forma de ganhar tempo no trabalho. Para isso, buscou nas atividades repetitivas esse ganho, ou seja, maior quantidade de trabalho no menor tempo possível.

Dentro desta concepção, o homem era considerado como uma máquina, sem sentimentos e dessa forma acredita-se que o incentivo salarial era o fator principal para motivar os trabalhadores.

Este modelo, fracassou na medida em que os funcionários aumentavam suas produções, visando o aumento salarial, e com isto surgiram as demissões uma vez que era constatado excesso de mão de obra.

O modelo tradicional de motivação foi contestado, outros pesquisadores questionavam seu método. Surge então, o modelo das relações humanas que segundo Mayo apud Lemos trouxe uma visão diferente, embasada numa administração transparente que supria as necessidades sociais de seus funcionários, proporcionando maior liberdade para a tomada de decisões, uma vez que considerava o trabalho repetitivo e mecanicista como um fator responsável pela redução da motivação.

Nestes dois modelos, percebe-se que o intuito administrativo era igual, o de manipular os trabalhadores. Ou seja, fazer com que seus funcionários aceitassem a autoridade da administração.

Entretanto, o primeiro utiliza o método da remuneração e o segundo utiliza-se da administração transparente e das relações humanas para atingir seu objetivo.

O conceito de motivação em seu início, baseava-se e preocupava-se apenas com dois aspectos: o dinheiro e as relações humanas. No entanto, a motivação é bem mais abrangente do que isso.

De acordo com Bergamini (1982) a idéia de hierarquizar os motivos humanos foi sem dúvida uma solução inovadora que surgiu a partir dos estudos de Maslow. Ao hierarquiza-los,

pode-se compreender melhor que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento e assim, perceber que necessidades irão motivar seu comportamento.

Considera-se Maslow; como o primeiro teórico que mereceu destaque nos estudos que visam detectar os objetivos motivacionais para o trabalho.

Chiavenato (1997) aborda a hierarquia das necessidades segundo Maslow e estas partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. Isto significa que o comportamento depende de forças internas do indivíduo.

Segundo (MASLOW apud CHIAVENATO, 1997, p. 86), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância com cinco categorias.

FIGURA 2 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW



As necessidades fisiológicas são inatas aos seres humanos – alimentação, sono/repouso, abrigo, reprodução da espécie/sexo. Estas necessidades visam garantir a sobrevivência do indivíduo. Percebe-se que desde o seu nascimento até a vida adulta, estas necessidades básicas predominam sobre as demais. E quando algumas destas não são satisfeitas ela determina a direção do comportamento humano.

Quando as necessidades básicas estão supridas surge então a segunda categoria, as necessidades de segurança. Estas levam o indivíduo a buscar proteção de perigos reais, imaginários, físicos ou abstratos.

Alguns exemplos destas necessidades são: a preferência por um trabalho estável, religião entre outros.

Em seguida, estão as necessidades sociais de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, afeto, amor. Quando esta necessidade social não está completamente satisfeita surge o comportamento hostil, a pessoa torna-se resistente com as pessoas que a cercam. Esta frustração leva o indivíduo a falta de adaptação social e conseqüentemente à solidão.

Subindo, encontram-se as necessidades de estima, relacionados com a maneira com a pessoa se vê e se avalia, ou seja, sua auto-avaliação e auto-estima.

O ser humano precisa da autoconfiança, a aprovação e reconhecimento social, prestígio e consideração perante os demais. Quando estas necessidades são alcançadas, o indivíduo passa a possuir força, capacidade, valor e a não obtenção leva a frustração, gerando sentimento de inferioridade, fraqueza, dependência e que podem levar ao desânimo.

No topo estão as necessidades de auto realização, ou seja, a tendência do homem de explorar suas potencialidades. É à busca do desenvolvimento constante.

As necessidades de auto realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole.

As outras quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por fatores externos à pessoa. No entanto, as necessidades de auto realização são satisfeitas através de recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias e estas não são observadas e nem controlada pelos outros.

Na hierarquia das necessidades de Maslow as quatro primeiras necessidades satisfeitas não são responsáveis pela motivação do ser humano. Somente a necessidade de auto realização é insaciável e capaz de motivar o homem.

Para Maslow apud Chiavenato, 1997, p. 88, "...uma necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, apenas as satisfeitas é que geram a motivação".

Outro teórico que contribuiu com o estudo da motivação dentro do ambiente organizacional foi McGregor. Ele critica a filosofia administrativa manipuladora dos indivíduos pela empresa, propondo que cada indivíduo por si mesmo é capaz de comprometer-se com seu autodesenvolvimento no trabalho sem que haja necessidade de coação externa. Em sua análise, caso isto não ocorra, provavelmente o problema esta na organização e não no indivíduo.

Através de duas concepções diferentes acerca da natureza humana denominadas teoria X e Y, McGregor propõe duas concepções opostas de administração e de motivação.

Teoria X – Concepção tradicional de administração:

- O homem é primariamente motivado por incentivos econômicos (salário).
- Como esses incentivos são controlados pela organização, o homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização.
- As emoções humanas são irracionais e não devem interferir no auto-interesse do indivíduo.
- As organizações podem e devem ser planejadas de tal forma que o sentimento e as características imprevisíveis possam ser neutralizados e controlados.
- O homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos.
- Os objetivos individuais em geral se opõem aos objetivos da organização, impondo-se, pois, um controle mais rígido.
- Em virtude de sua irracionalidade intrínseca, o homem é basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina. (CHIAVENATO, 1997, p. 140)

De acordo com essa visão sobre a natureza humana, cabe a administração dirigir seus esforços para controlar e modificar as ações das pessoas com o objetivo de beneficiar e atender às necessidades da organização. Neste sentido, o homem é entendido como um ser indolente, sem ambição, egocêntrico e devido a sua própria natureza é resistente a modificações uma vez que procura segurança.

Teoria Y – Nova concepção de administração.

Baseia-se em um conjunto de suposições da teoria da motivação humana:

- A aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar. O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e deve ser voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (e deve ser evitado, se possível).
- O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter o esforço de alcançar os objetivos organizacionais. O homem deve exercitar a autodireção e o autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados.
- Confiar objetivos é uma função de premiar, associada com seu alcance efetivo. As mais significativas dessas recompensas, como a satisfação das necessidades do ego ou de auto-realização, são produtos diretos dos esforços dirigidos quanto aos objetivos organizacionais.
- O homem médio aprende, sob certas condições, não só a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase sobre a segurança pessoal são geralmente conseqüências da experiência de cada um e não características humanas inerentes e universais.
- A capacidade de aplicar um alto grau de imaginação, de engenhosidade, na solução de problemas organizacionais é amplamente, e não escassamente, distribuída na população.
- Sob as condições da moderna vida industrial, as potencialidades intelectuais do homem médio são apenas parcialmente utilizadas. (CHIAVENATO, 1997, p. 142)

Segundo esta teoria, é tarefa fundamental da administração criar condições organizacionais e recursos operacionais por meio dos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, dirigindo dessa forma seus esforços para a consecução dos objetivos organizacionais.

A motivação é compreendida como algo inerente ao homem e sendo assim a administração deve remover obstáculos e encorajar o crescimento de seus colaboradores e não manipular e punir.

Mcgregor, ainda propõe dentro desta teoria, uma administração transparente e participativa na qual aspectos como: a descentralização, a delegação e a auto-avaliação do desempenho, levem os funcionários a assumirem suas responsabilidades, decidindo quais seriam os melhores caminhos para atingir não só seus objetivos pessoais como também de colaborar para o bem da organização.

Em suma, a teoria Y nos mostra que o ser humano não persegue um único objetivo durante toda a sua vida e que o processo motivacional permite ao indivíduo uma renovação constante, levando-o a amadurecer e a buscar constantemente a sua própria realização.

O pesquisador Herzberg também realizou estudos sobre a motivação no contexto do trabalho.

Segundo Bergamini, 1982 a pesquisa de Herzberg foi ampla, uma vez que envolveu toda a organização em seus diferentes níveis, buscando através da coleta de dados localizar uma ocasião na qual o entrevistado havia sentindo-se extremamente bem ou mal em relação ao seu trabalho e se essa sensação tinha sido de curta ou de longa duração.

Em sua pesquisa dois aspectos se destacaram. O primeiro que revelou que tanto os tipos de objetivos quanto importância dada a eles variaram de categoria para categoria. O segundo aspecto a ser considerado é responsável pelo nome da teoria de Herzberg como motivação/higiene, uma vez que ele classificou o que os agrados e desagradados causam quando estão presentes ou ausentes.

Para Herzberg existem dois tipos de fatores: os higiênicos que são aqueles que satisfazem os anseios do homem e que conseqüentemente evitam aborrecimentos. Ou seja, o suprimento das necessidades básicas como condições de sobrevivência, de trabalho, salário e

política da empresa. E existem os fatores motivadores que ao contrário dos higiênicos, atendem à necessidade humana de crescimento, evolução e realização.

De acordo com Herzberg apud Bergamini (1982) os fatores higiênicos não proporcionam motivação e apenas evitam a insatisfação dos seus colaboradores ao passo que os fatores motivadores é que são os responsáveis pelo indivíduo buscar atingir seus objetivos.

Sendo assim, é possível perceber que compete à empresa assegurar uma política administrativa correta, cumprindo com seus compromissos de pagamento dos funcionários, favorecendo um clima de amizade com todos os membros da organização, ou seja, providenciando um ambiente de trabalho seguro a fim de evitar as insatisfações do grupo. E por outro lado promover a motivação, proporcionando condições de auto-realização através do reconhecimento do valor profissional de seus colaboradores, oferecendo oportunidades de promoção possibilitando seu crescimento.

Pois de acordo com Bergamini (1982) o ambiente no qual se encontra o sujeito pode alterar e influenciar na sua motivação.

Segundo Chiavenato (1997) o sucesso ou insucesso de uma organização é determinado pela qualidade das interações entre seus membros.

A ARH sofreu várias transformações e mesmo assim encontra dificuldades na gestão de pessoas, uma vez que o homem é um ser complexo e que sofre constantemente influências políticas, econômicas e religiosas. Há também a dificuldade de relacionamento devido às diferenças de personalidade, valores, motivação e aspirações que as pessoas possuem.

Entretanto, para que haja um bom relacionamento interpessoal é necessário que a coordenação possua uma concepção de homem que o perceba como um ser não passivo e que não contraria os objetivos da organização, que assume suas responsabilidades e que possui imaginação e criatividade especialmente na resolução de problemas.

Pois só assim, será possível realizar um trabalho no qual o relacionamento e a motivação sejam direcionados com sucesso. E também possuir clareza que “Motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar também os seus próprios objetivos individuais”.

(CHIAVENATO, 1999, p. 593)

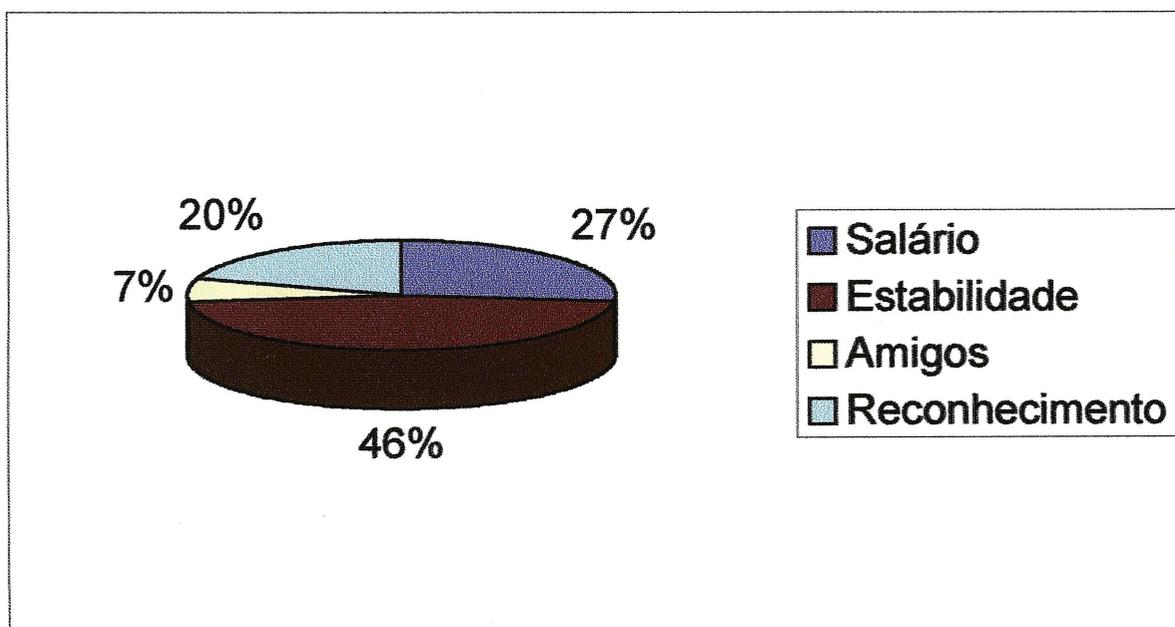
CAPÍTULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através dos questionários aplicados aos funcionários da Prefeitura Municipal XX em maio de 2005, foi possível constatar sua opinião com relação ao seu ambiente de trabalho. Se o mesmo estaria proporcionando as condições físicas e humanas adequadas para o atingimento de suas metas.

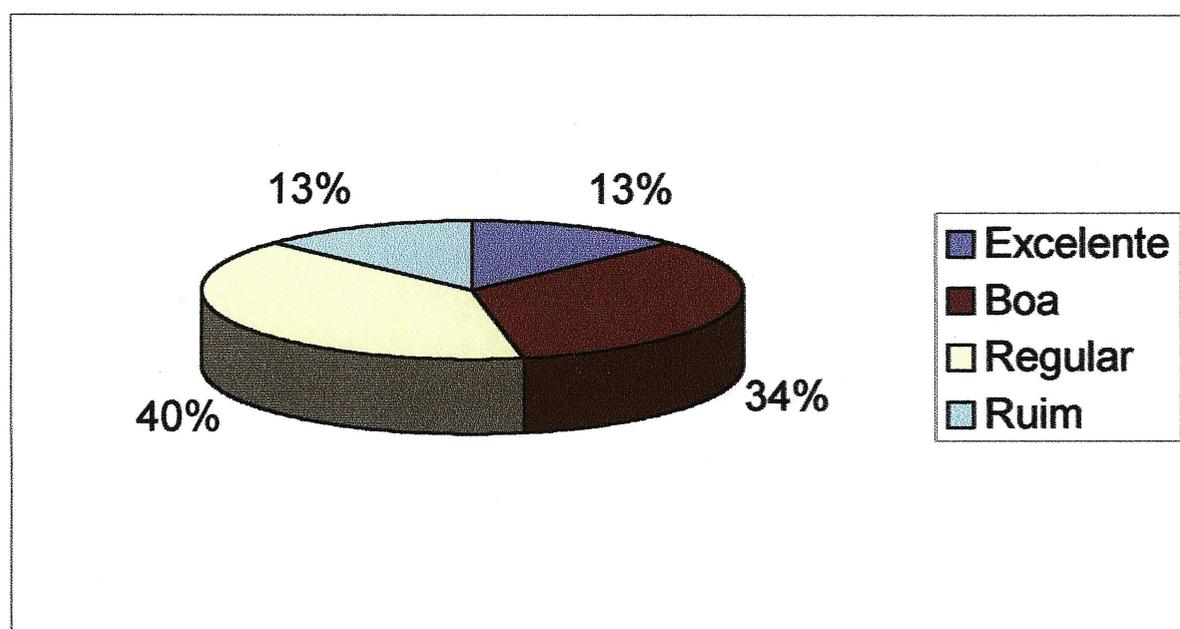
A partir da análise das questões foi possível observar que o fator estabilidade com 46% é o que mais motiva os funcionários, sendo o salário a segunda opção com 27%, o reconhecimento com 20% como terceira opção e ao amigos em quarta com 7%. Sendo assim, é possível perceber o quanto é importante e motiva o homem à segurança em seu trabalho.

GRÁFICO 1 – QUESTÃO 1: EM SEU TRABALHO O QUE MAIS MOTIVA VOCÊ?



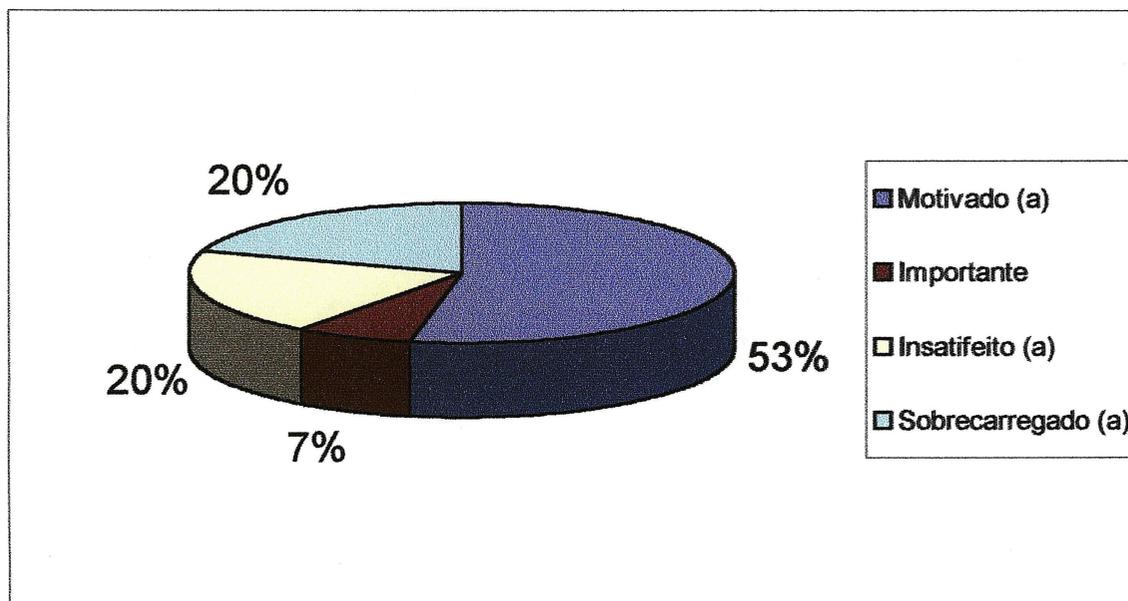
Pode-se observa que a maioria dos funcionários com 40% acham a organização em seu local de trabalho regular, sendo 34% considerando boa, 13% optou por excelente e 13% por ruim, através destes percentuais observar-se que a maioria considera a organização do local de trabalho positiva.

GRAFICO 2 – QUESTÃO 2: COMO VOCÊ CONSIDERA A ORGANIZAÇÃO EM SEU LOCAL DE TRABALHO?



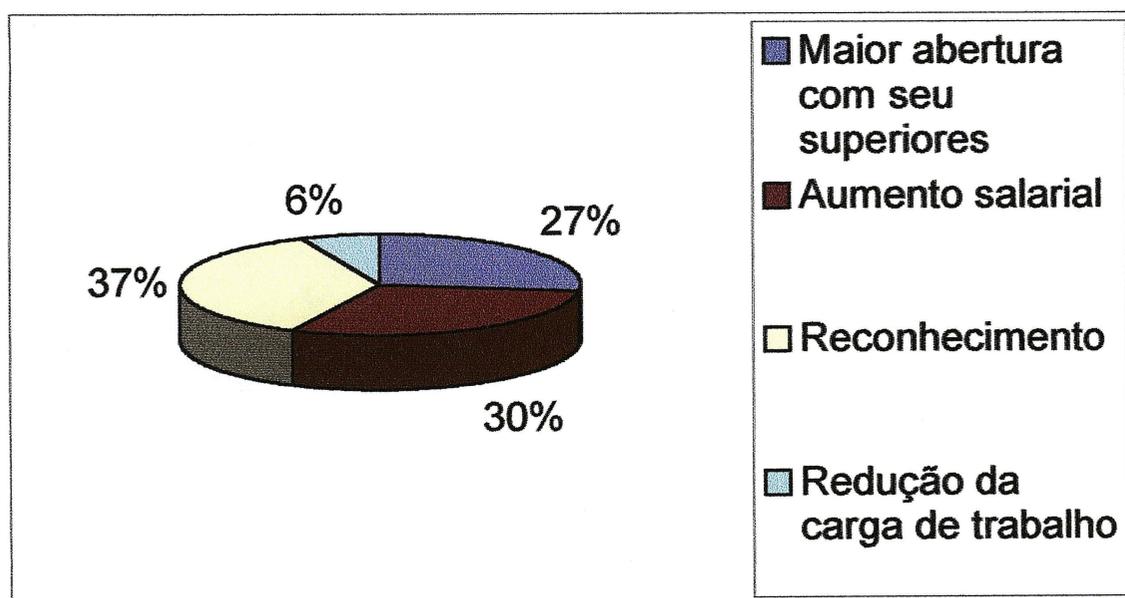
Com relação à motivação especificamente, 53% se consideram motivadas, 20% insatisfeitas, 20% sobrecarregada e 7% importante. A partir destes números observa-se que a organização em seus aspectos físicos e humanos está satisfazendo seus funcionários, nota-se isso pelo número de motivados.

GRÁFICO 3 – QUESTÃO 3: EM SEU TRABALHO VOCÊ SE SENTE?



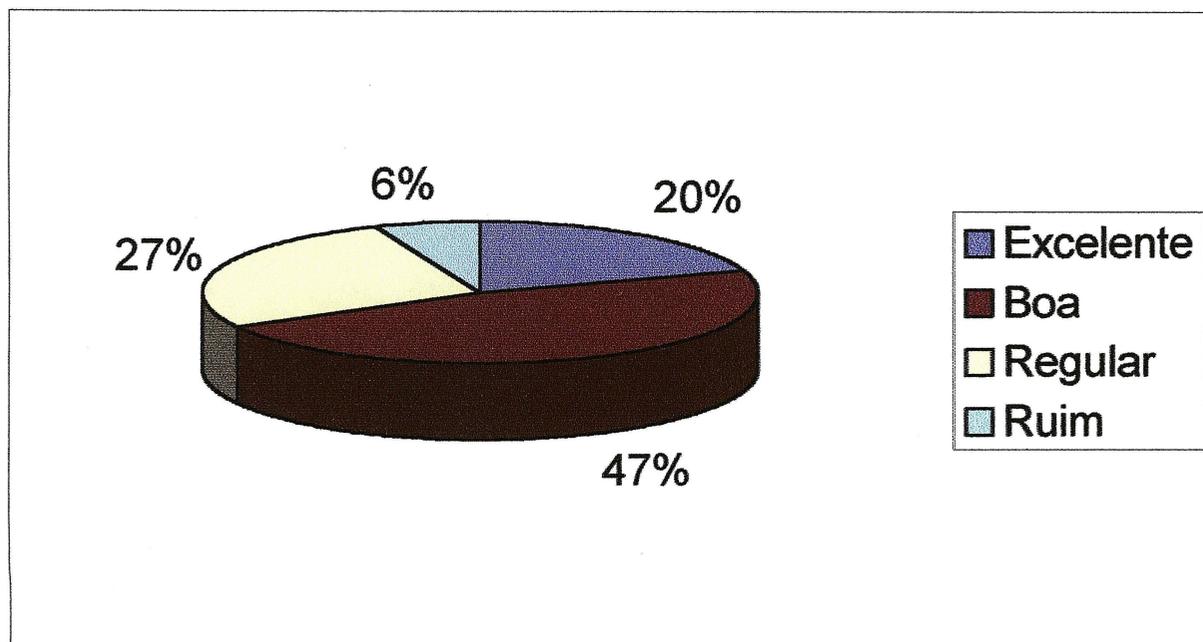
Com relação à pergunta que se referia sobre o que deveria mudar para a melhoria de seu desempenho, os funcionários apontaram o reconhecimento com 37%, em segundo o aumento salarial com 30%, em terceiro com 27% maior abertura com seus superiores e em quarto lugar com 6% a redução da carga de trabalho.

GRÁFICO 4 – QUESTÃO 4: EM SUA OPINIÃO O QUE SERIA ESSENCIAL PARA MELHORIA DO SEU DESEMPENHO PROFISSIONAL?



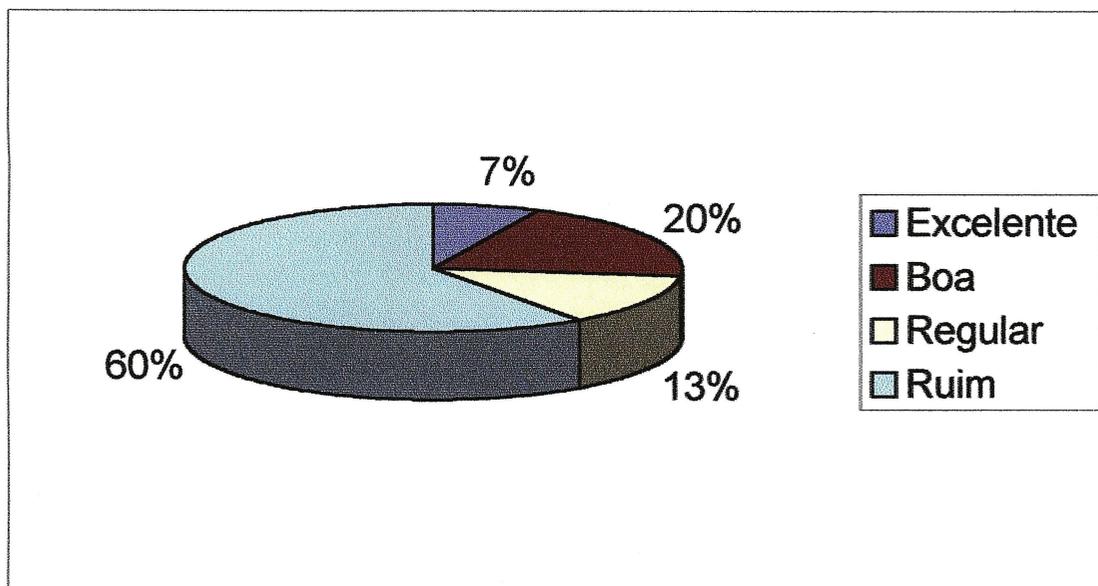
No que se refere ao ambiente organizacional enquanto administração, os resultados foram positivos, pois a grande maioria 47% dos funcionários assinalaram a opção boa, sendo 27% regular, 20% excelente e apenas 6% consideraram ruim.

GRÁFICO 5 – QUESTÃO 5: COMO VOCÊ AVALIA A ADMINISTRAÇÃO DO SEU LOCAL DE TRABALHO?



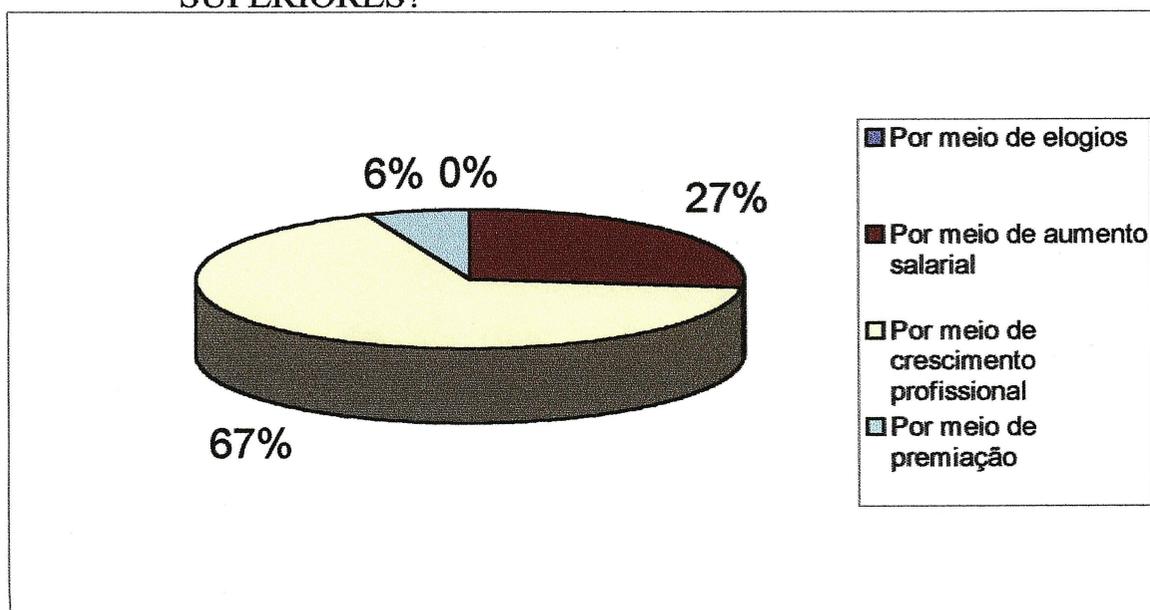
Ao perguntar sobre o relacionamento interpessoal dentro da organização 60% responderam ruim, sendo 20% boa, 13% regular e apenas 7% excelente. Quando 60% aponta como ruim o seu relacionamento interpessoal, deve-se observar este número como um fator muito importante na organização, pois o ambiente em que se trabalha é de extrema relevância.

GRÁFICO 6 – QUESTÃO 6: COMO VOCÊ CONSIDERA O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL EM SEU LOCAL DE TRABALHO?



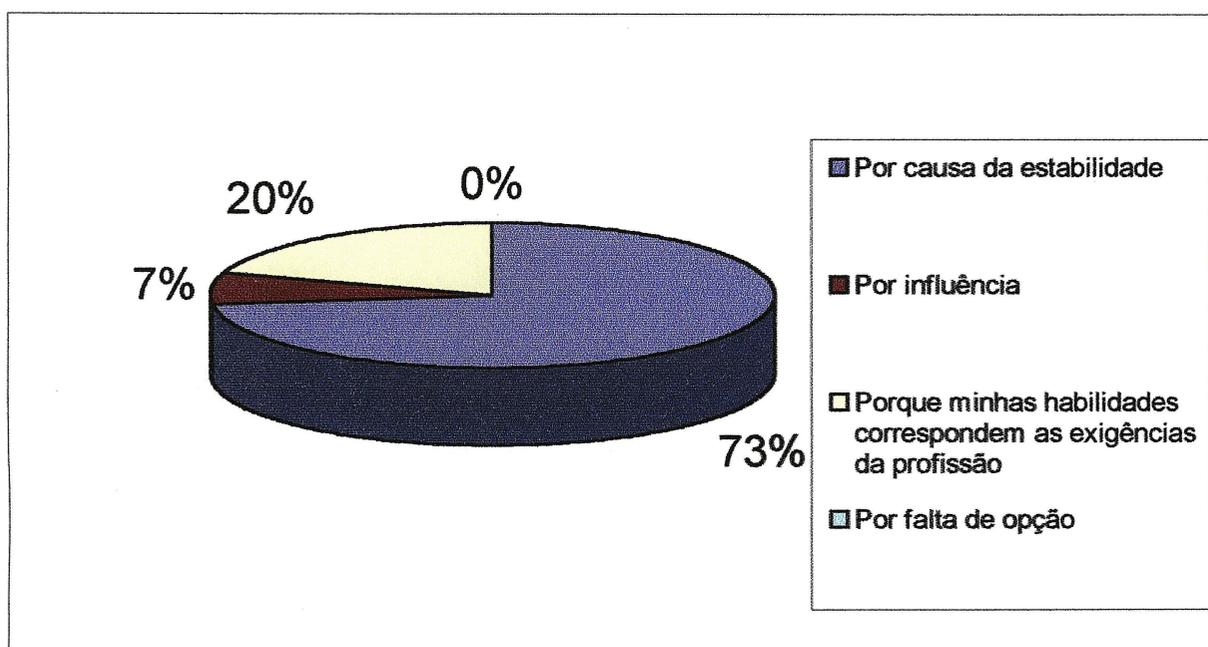
Quando foi perguntado sobre qual seria a melhor forma de reconhecimento do seu trabalho 67% optou pelo crescimento profissional, 27% aumento salarial, 6% por premiação. Nota-se que as pessoas estão olhando para o futuro, quando observa-se o número do percentual para o crescimento profissional.

GRÁFICO 7 – QUESTÃO 7: EM SUA OPINIÃO COMO VOCÊ GOSTARIA QUE SEU TRABALHO FOSSE RECONHECIDO POR SEUS SUPERIORES?



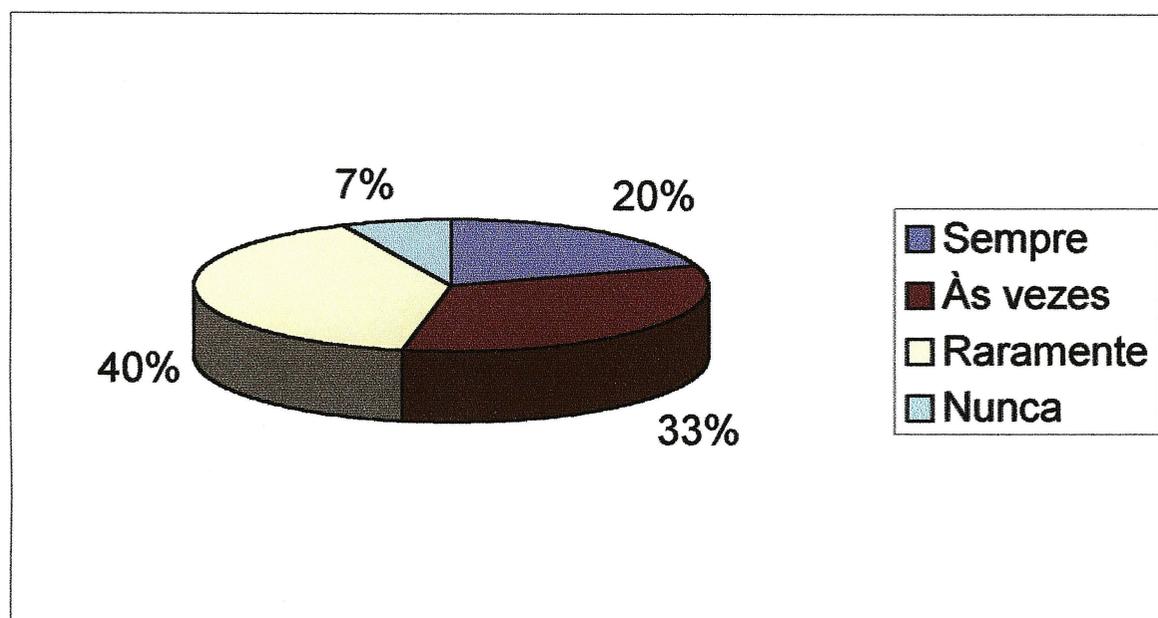
Quando a pergunta foi qual o motivo de ter escolhido ser funcionário público a estabilidade com 73% foi o maior percentual, sendo 20% escolhido por suas habilidades corresponderem às exigências da profissão e 7% por influência. Nota-se o quanto à segurança é importante para o ser humano.

GRÁFICO 8 – QUESTÃO 8: POR QUE VOCÊ ESCOLHEU SER FUNCIONÁRIO PÚBLICO?



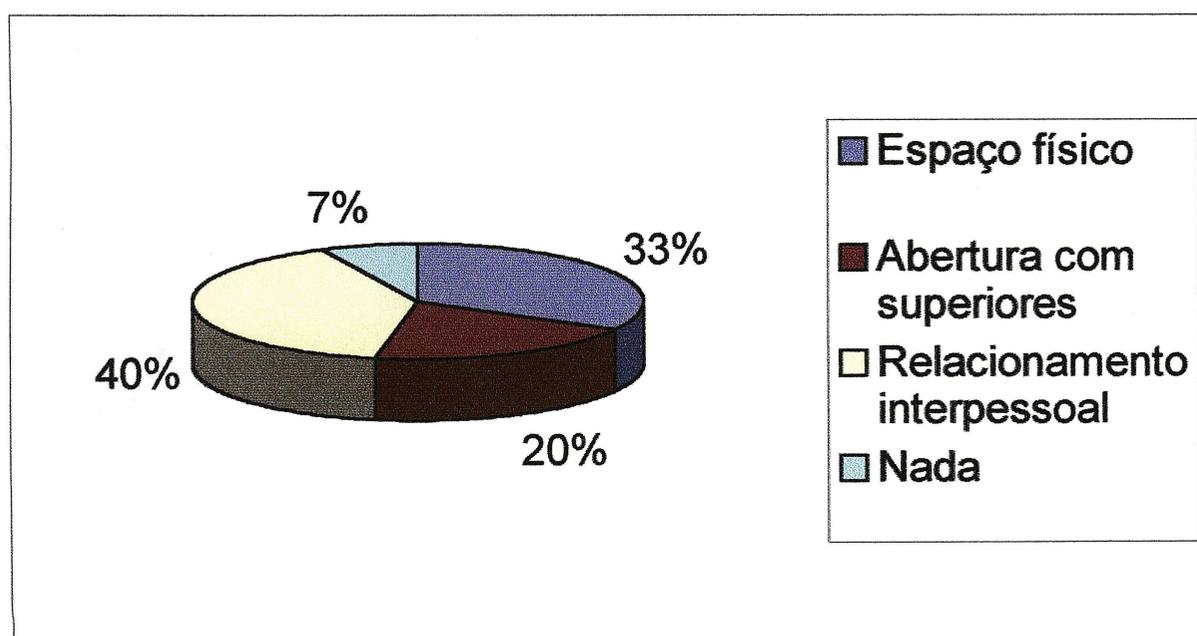
As idéias ou sugestões dadas pelos funcionários aos seus superiores com 40% elas são raramente ouvidas, sendo 33% às vezes, 20% sempre, 7% nunca. Causando isso uma desmotivação aos funcionários, pois os mesmos não se sentem importante na organização.

GRÁFICO 9 – QUESTÃO 9: EM SEU LOCAL DE TRABALHO VOCÊ ACREDITA QUE SUAS IDÉIAS E/OU SUGESTÕES SÃO LEVADAS EM CONTA POR SEUS SUPERIORES?



No que se refere ao que deveria ser melhorado em seu local de trabalho as respostas revelaram que a maioria 40% optou pelo melhoramento do relacionamento interpessoal, 33% espaço físico, 20% abertura com superiores e 7% marcou nada.

GRÁFICO 10 – QUESTÃO 10: EM SUA OPINIÃO O QUE DEVERIA SER MELHORADO EM SEU LOCAL DE TRABALHO?



CONCLUSÃO

A motivação é um assunto complexo que possui várias teorias e que ainda carece de comprovação científica, uma vez que em linhas gerais pode ser compreendida como: um processo que leva a pessoa a direcionar seus esforços a fim de atingir um objetivo, ou seja, satisfazer uma necessidade, mas que não podem ser observadas ou mensuradas.

Segundo Chiavenato (1997) as pessoas são diferentes quanto à motivação, pois as necessidades que as impulsionam variam de indivíduo para indivíduo, seus valores sociais e as capacidades de cada um para atingir seus objetivos também são diferentes.

Outro aspecto de suma importância é compreender que na teoria de Maslow as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima não motivam o indivíduo, assim como os fatores higiênicos da teoria de Herzberg também não. Apenas o crescimento, progresso e auto-realização são responsáveis pela motivação do homem, desde que suas necessidades básicas de sobrevivência estejam asseguradas.

A partir do estudo dos teóricos, verificou-se que o processo motivacional é cíclico e que depende tanto dos fatores internos, ou seja, das necessidades do indivíduo em determinado momento, quanto do ambiente externo.

Segundo Herzberg apud Chiavenato (1997) compete à empresa descobrir as necessidades de seus funcionários, assegurar um ambiente organizacional correto e seguro com condições físicas e humanas adequadas para evitar a insatisfação. E ao mesmo tempo reconhecer o valor profissional de seus colaboradores e criar condições através das quais o indivíduo possa buscar seu crescimento constante, enfim, sua auto-realização.

Através das questões aplicadas pudemos constatar a falta de relacionamento interpessoal na organização a qual nos leva ao início da monografia pois segundo CHIAVENATO (1997) o sucesso ou insucesso de uma organização é determinado pela qualidade das interações entre seus membros. A ARH sofreu várias transformações e mesmo assim encontra dificuldades na gestão de pessoas, uma vez que o homem é um ser complexo e que sofre constantemente influências políticas, econômicas e religiosas. Há também a dificuldade de relacionamento devido às diferenças de personalidade, valores, motivação e aspirações que as pessoas possuem.

Entretanto, para que haja um bom relacionamento interpessoal é necessário que a coordenação possua uma concepção de homem que o perceba como um ser não passivo e que não contraria os objetivos da organização, que assume suas responsabilidades e que possui imaginação e criatividade especialmente na resolução de problemas. Pois só assim, será possível realizar um trabalho no qual o relacionamento e a motivação sejam direcionados com sucesso.

De uma maneira geral os questionários colaboraram para que a problemática proposta pudesse ser elucidada. Em algumas questões talvez por falha na elaboração ou talvez por dúvidas de interpretação as respostas fornecidas ficaram aquém da intenção pretendida. Todavia não interferiram significativamente no resultado final.

O mais importante foi perceber que o ambiente organizacional em questão está fornecendo dentro de suas possibilidades físicas e humanas, as condições para que seus colaboradores se sintam motivados. Porém, faz-se necessário a criação de maiores condições que promovam o crescimento de seus funcionários.

Acredita-se que investimentos no relacionamento interpessoal, possam auxiliar para a melhoria do ambiente organizacional. Contudo, este aspecto é um processo de longo prazo e o que necessita de tempo e da colaboração de todos para obter êxito.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, C. Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

LEMOS, I. **Motivação para o trabalho**. Disponível: <<http://www.geocities.com/Bour>>. Acesso em: 15 fev. 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Elisabeth Lavalle Farah. **Planejamento estratégico**. 2003.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Planejamento tecnológico para vantagem competitiva**. 2003.

TÔRRES, O. L. S. de et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VIEIRA, Leociléa Aparecida. **Projeto de pesquisa e monografia: o que é? como se faz?: Normas da ABNT**. 2. ed. Curitiba: Editor do Autor, 2003.

ANEXO

Bom dia / Boa tarde. Eu sou a entrevistadora Renata Fonseca Taques e estou fazendo uma pesquisa sobre o processo de motivação nas organizações e gostaria de contar com a sua colaboração.

Nome: _____

Fone: _____

Data: ____ / ____ / _____

Hora do início _____ hs.

1) Em seu trabalho o que mais motiva você?

- salário amigos
 estabilidade reconhecimento

2) Como você considera a organização em seu local de trabalho?

- excelente regular
 boa ruim

3) Em seu trabalho você se sente?

- motivado (a) insatisfeito (a)
 importante sobrecarregado (a)

4) Em sua opinião o que seria essencial para melhoria do seu desempenho profissional?

- maior abertura com seus superiores
 aumento salarial
 reconhecimento
 redução da carga de trabalho

5) Como você avalia a administração do seu local de trabalho?

- excelente regular
 boa ruim

