



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR: LUIS ANTONIO PASQUETTI

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIAS E PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

VIRGINIA SCIANNI
MATRÍCULA Nº 2005156-0

Brasília/DF, Junho de 2005



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

Membros da Banca Examinadora

Membros da Banca	Assinatura
1. Professor Orientador: Luis Antônio Pasquetti	
2. Professor Convidado José Antônio R. do Nascimento	
3. Professor Convidado Henrique José Libânio Pontes	
Menção Final:	

Brasília/DF, 07 de Maio de 2005

VIRGINIA SCIANNI

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIAS E PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de bacharelado
em administração do UNICEUB – Centro
Universitário de Brasília

Professor Orientador: Luis Antônio Pasquetti

Brasília/DF, Maio de 2005

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo Geral.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Justificativa da escolha da área.....	2
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	4
2.1. Metodologia.....	4
2.1.1. Método de abordagem.....	4
2.1.2. Métodos de procedimento.....	5
2.1.3. Métodos de pesquisa.....	6
2.1.4 Universo da pesquisa.....	6
3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	7
3.1. Importância e significado da motivação.....	7
3.1.1. Característica do comportamento motivacional.....	10
3.1.2. Teorias comportamentais e motivacionais.....	12
3.1.3. Hierarquia de Maslow.....	13
3.1.4. Teoria X e Teoria Y – Douglas McGregor.....	14
3.1.5. Teoria dos dois fatores – Herzberg.....	16
3.1.6. Teoria das necessidades – McLelland.....	18
3.1.7. Teoria ERG – Clayton Aldefer.....	19
3.1.8. Teoria da Expectativa – Victor Vroom.....	20
3.1.9. Teoria da equidade – J. Stacy Adams.....	21
3.1.10. Condicionamento operante – Skinner.....	22
3.1.11. Estabelecimento de metas – Edwin Locke.....	23
4. APRESENTAÇÃO DAS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS.....	24
4.1. Caso 1 – Telet.....	24
4.2. Caso 2 – Hewitt Association.....	25
4.3. Caso 3 – Nestlé.....	26
4.4. Caso 4 – Faber-Castell.....	27
4.5. Caso 5 – Pão de Açúcar.....	28
4.6. Caso 6 – Caterpillar.....	28
4.7. Caso 7 – Goodyear.....	29
4.8. Caso 8 – Localiza.....	30
4.9. Caso 9 – Medley.....	31
4.10. Caso 10 – MRB mineração.....	32
4.11. Caso 11 – SOEICOM.....	33
4.12. Caso 12 – SAT.....	33
4.13. Caso 13 – Grazziotin.....	34
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
5.1. Relação entre as ferramentas motivacionais e as Teorias.....	37
5.1.1. Hierarquia das necessidades de Maslow.....	37
5.1.2. Teoria dos dois fatores.....	39
5.1.3. Teoria das necessidades.....	40
5.1.4. Teoria ERG.....	41

6. ANÁLISE DOS DADOS.....	42
7. CONCLUSÃO.....	44
8. BIBLIOGRAFIA.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	37
Figura 2 – Teoria dos dois fatores – Herzberg.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Apresentação e análise dos dados.....	36
Quadro 2 – Teoria das Necessidades – McLelland.....	40
Quadro 3 – Teoria ERG – Clayton Aldefer.....	41

RESUMO

O presente trabalho apresenta de maneira sucinta a importância de um trabalho motivacional junto aos funcionários, sendo este o primeiro passo para conquista da lealdade, confiança e satisfação do empregado, além de integrar o mesmo à organização, transmitindo a ele atitudes e habilidades necessárias na obtenção dos próprios objetivos e nos objetivos das organizações. O trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre as Teorias comportamentais e motivacionais e um estudo de caso com 13 empresas de diversos segmentos a fim de relacionar as ações motivacionais empregadas dentro dessas organizações com algumas Teorias citadas no trabalho. Este estudo demonstra a importância da motivação organizacional e como um trabalho direcionado pode auxiliar as organizações a suprir os seus colaboradores com conhecimentos, habilidades e atitudes para atuarem neste cenário cada vez mais exigente.

1. INTRODUÇÃO:

O presente trabalho tem como tema principal a importância da motivação organizacional. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica a respeito das mais importantes teorias a fim de se conhecer o que foi observado, proposto e desenvolvido pelos teóricos a respeito do tema. Tal análise teve também como objetivo observar a aplicação dessas teorias na prática organizacional.

Este trabalho está organizado nas seguintes partes: inicialmente apresenta-se algumas Teorias motivacionais e comportamentais que serviram de base para o desenvolvimento do trabalho. Após a apresentação das Teorias foi feito um estudo de caso com 13 empresas a fim de se levantar dados que mostrem o que essas organizações estão fazendo para motivar seus funcionários e se essas ações possuem alguma relação com as Teorias propostas.

Após essa análise pode-se observar o que está sendo mais utilizado nas organizações citadas no estudo de caso em termos motivacionais e quais das Teorias estão mais de acordo com a realidade e podem ser utilizadas como ferramenta motivacional.

E, por fim apresenta-se a análise entre teoria e prática, conclusão e bibliografia.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar as Teorias motivacionais e comportamentais e como as empresas estão utilizando tais teorias na prática organizacional.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre as Teorias motivacionais e comportamentais;
- b) Realizar estudos de caso de empresas de diferentes segmentos e verificar que ações motivacionais estas organizações estão realizando na prática;
- c) Relacionar estas ações com as Teorias motivacionais.

1.3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DA ÁREA

A área de Recursos Humanos se deve a sua fundamental importância dentro das organizações. O sucesso em um ambiente de trabalho se dá em decorrência de uma administração eficaz de Recursos Humanos. Estrutura tecnológica, recursos financeiros e materiais são aspectos meramente físicos e inerentes que precisam ser administrados inteligentemente através das pessoas que constituem a organização. Assim

o fator que realmente constitui a dinâmica das organizações são as pessoas.

A motivação é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações, ela é sem dúvida uma questão complexa porque envolve um ser muito complexo – a pessoa humana.

Como se a motivação da força de trabalho não bastasse como desafio para as organizações, outra nova e maior dimensão foi acrescentada a sua estrutura operacional – o problema da gestão da estabilidade – encontrar e manter boas pessoas em um compromisso de longo prazo.

O tema foi escolhido pela sua importância e para se tentar analisar o que está sendo feito atualmente nas empresas para despertar e manter a motivação de seus funcionários.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1. Metodologia

De acordo com Thiollent (1998, p. 240) na organização e condução de uma pesquisa científica, a definição de uma metodologia tem relevância fundamental. Esta pode ser entendida como disciplina que se relaciona com a epistemologia ou filosofia da ciência.

O objetivo da metodologia consiste em analisar as características dos vários métodos e técnicas disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos e implicações de sua utilização.

A metodologia lida como a avaliação de técnicas que remetem aos modos efetivos de captar e processar informações. Em suma, pode ser considerada como o modo de conduzir uma pesquisa.

Na elaboração do presente relatório buscou-se escolher a metodologia que melhor viabilizaria a análise da motivação organizacional.

2.1.1. Método de abordagem

Segundo MARCONI E LAKATOS (1991, p. 47), método de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se à verdade, impondo uma ordem aos diferentes processos necessários para atingir o resultado desejado.

Para MARCONI E LAKATOS (1991, p. 47), os métodos de abordagem podem ser: a) dedutivo – no qual a conclusão é baseada em algumas proposições ou resultados de experiências; b) Indutivo – que é explicado como processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas; c) Hipotético-dedutivo – semelhante ao dedutivo, com base na experimentação; d) Dialético – que investiga a realidade pelo estudo de suas ações recíprocas. Neste trabalho o método de abordagem foi dedutivo, pois partiu-se das Teorias gerais sobre motivação para chegar-se a práticas motivacionais de 13 empresas casos.

2.1.2. Métodos de procedimento

Os métodos de procedimento “são as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios (previsto nos objetivos) específicos que resultarão em cada parte do trabalho” (OVIDIU, PAULESCU E MUNIZ, 2003, p. 24)

O método de procedimento utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, no qual a partir da análise de uma realidade segmentada procura se fazer generalizações aplicáveis a situações mais amplas. Isto permite que, a partir dos resultados obtidos pela análise de partes de um todo, se possa inferir aspectos de forma mais generalizada, conformados, entretanto, pela teoria e por resultados extrapoláveis que permitam a generalização.

2.1.3. Técnicas de pesquisa

“A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos e das técnicas que são entrevistas, questionários, observação, medidas e estimativas, testes, história de vida e formulários” (OVIDIU, PAULESCU E MUNIZ, 2003, p. 24).

A técnica utilizada para execução do trabalho foi:

Pesquisa bibliográfica: utilizada para levantamento do embasamento teórico visando conhecer a teoria e utilizá-la como ferramenta de intervenção na realidade da empresa.

2.1.4. Universo da pesquisa

Universo ou população é “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 1999, p. 99). Essas características correspondem a preferências, atividades desenvolvidas, dados socioeconômicos, entre outros itens e identificadores do universo. O universo deste trabalho se centrou no estudo de caso feito com 13 empresas de diversos segmentos e que foram escolhidas pela diversidade das ações motivacionais empregadas em cada uma das organizações.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta parte do trabalho abordam-se assuntos referentes a importância e significado da motivação, características do comportamento motivacional, Teorias motivacionais, estudo de caso com 13 empresas, uma apresentação e análise dos dados referentes ao estudo de caso, a relação entre as ferramentas motivacionais e as teorias citadas no trabalho, e uma análise do que está sendo mais utilizado como ferramenta motivacional dentro das empresas que foram citadas.

3.1. Importância e significado da motivação

O cada vez mais competitivo mundo dos negócios exige uma freqüente motivação da força de trabalho. Por isso, aprender a motivar pessoas tornou-se uma habilidade essencial dentro de qualquer organização. A arte da motivação começa no momento em que consegue-se influenciar de forma positiva as pessoas, ou de forma negativa, gerando assim o desinteresse e a desmotivação, ou seja, a motivação estimula o indivíduo a agir. Cada pessoa reage de maneira diferente a certos estímulos, portanto cada um de nós tem motivações próprias.

“Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma idéia: a palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar”. (MAXIMIANO: 2000, p. 297)

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 88), a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento

humano, portanto para se compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação.

KAST (1970, *apud*, CHIAVENATO, 1999, p. 88) ressaltou que “o motivo diz respeito a tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira ou não, dando origem, assim a um comportamento específico”

Esse impulso que faz a pessoa agir tem origem externa, ou seja, proveniente do ambiente, ou interna, gerado nos processos mentais do indivíduo.

KRECH, CRUTCHFIELD E BALLACHEY (1962, *apud*, CHIAVENATTO, 1989, p. 88) explicam que “os atos de um ser humano são guiados pela sua cognição - pelo que ele pensa, acredita e vê. Mas, ao perguntar-se o motivo porque ele age daquela forma, está se entrando na questão da motivação. E a resposta relativa à motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras como desejo e receio”.

As pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo comportamentos distintos. A questão de valores sociais também exerce grande influência, a capacidade de atingir os objetivos, e os meios utilizados para se chegar onde pretende. As necessidades, os valores sociais, a capacidade e os meios variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas as diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é semelhante para todas as pessoas e o processo do qual eles resultam é

basicamente o mesmo. Seguindo esse mesmo contexto existem 3 suposições inter relacionadas sobre o comportamento humano como descreve LEAVITT :

“1- o comportamento é causado, ou seja, existe uma casualidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciam decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.

2- o comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

3- o comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência, expressões que servem para designar os “motivos do comportamento.” (1964, *apud*, CHIAVENATO, 1999, p. 89):

É notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas ultimas três décadas, atingido níveis excepcionalmente elevados.

Segundo GLASSER :

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

(1994, *apud*, BERGAMINI, 1997, p. 24)

3.1.1. Características do comportamento motivacional:

A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais e a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma evidente, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Um dos objetivos da psicologia motivacional é o de servir-se de um linguajar preciso, capaz de explicar o comportamento humano em determinadas situações. Para WEINER (1992, *apud*, 1997, p. 30) os psicólogos especialistas em motivação são os que observam e avaliam tudo aquilo que um indivíduo está fazendo, isto é, toda sua rotina de trabalho como quanto tempo demora para que esse indivíduo dê início às suas atividades, o quanto esse indivíduo devota de si a essa atividade, isto é, a intensidade de seu comportamento, a persistência de seu comportamento, e o que ele está sentindo antes, durante ou depois de sua reação comportamental, ou seja, sua reação emocional.

Segundo BERGAMINI (1997,p.32), é importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca de seus objetivos. O que pode-se perceber é que não é fácil motivar quem quer que seja, as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos.

Essa tem sido a grande dificuldade em orientar as pessoas para que determinado trabalho seja feito. Métodos que se aproximam da coerção e do controle não têm conseguido a eficácia que no geral se espera em situações de trabalho.

Segundo GLASSER (1994, *apud*, BERGAMINI, 1997, p. 32): “Supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder.” As pessoas habituadas a serem por anos controladas, tendem normalmente a perceber o seu supervisor como o poderoso chefe e não como um líder. Só depois que elas conseguem livrar-se desse ambiente coercitivo é que poderão encontrar trabalhadores realmente motivados.

Na visão de BERGAMINI (1997, p. 33), deve-se levar em conta que o comportamento motivacional é a fonte mais importante de autonomia pessoal, a medida que as pessoas podem de certa forma decidir que tipo de ação empreender em determinada situação, isso faz com que ela sintam-se motivada e realizada.

Segundo Gooch e McDowel:

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. (1988, *apud*, BERGAMINI, 1997, p.82)

Dessa forma entende-se que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto suas fontes de energia no interior de cada pessoa.

Entretanto, em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. O emprego nesse caso passa a ser entendido como uma forma de angariar

recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não de oportunidade de realização.

Segundo BERGAMINI (1997, p. 83), a cada dia que passa os autores têm-se referido à importância das fontes internas ou intrínsecas de energia motivacional, deixando sempre subjacente a crença de que nada pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa, a não ser que ela mesma esteja espontaneamente predisposta.

3.1.2. Teorias comportamentais e motivacionais:

A motivação humana é um tema que vem despertando as atenções de cientistas e estudiosos desde o século XX, onde se tem registro das primeiras pesquisas sobre o assunto.

O primeiro estudo relacionado à motivação foi desenvolvida no final dos anos 20 e começo dos 30 na fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, em Chicago, Estados Unidos. O chamado Estudo de Hawthorne, foi planejado com o intuito de estabelecer alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga e monotonia entre os empregados.

Entretanto as conclusões desse estudo apontaram para uma outra direção, a de que a produtividade do trabalhador é influenciada pela atenção que lhe é dada. E este foi o passo inicial para que por volta de 1950 se iniciassem sérios estudos a respeito do processo motivacional.

3.1.3. Hierarquia de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) foi professor de psicologia da Brandeis University e presidente da American Psychological Association e autor da mais conhecida teoria que se baseia na idéia das necessidades humanas.

Maslow desenvolveu a idéias de que as necessidades humanas são divididas em cinco grupos:

I – Necessidades Fisiológicas ou básicas: são as necessidades orgânicas dos seres humanos, tais como, alimentação, abrigo, repouso, exercícios, entre outras.

II – Necessidades de Segurança: necessidade de proteção, principalmente em relação à perda do emprego, necessidade de estabilidade.

III – Necessidades Sociais: necessidade de ter amigos, interação com a sociedade, aceitação dentro do grupo.

IV – Necessidades de Estima: necessidade de auto-estima, de sentir-se valorizado.

V – Necessidades de Auto-realização: necessidade de realização pessoal e de auto desenvolvimento. (MAXIMIANO, 2000, p. 310).

A existência da Hierarquia das necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow diz que os indivíduos buscam a satisfação das necessidades de nível superior somente quando a inferior já foi plenamente satisfeita.

Segundo Jean Pierre Marras (2000, p. 34), todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com intensidade e peculiaridades distintas. O que faz cada pessoa buscar essa satisfação é a motivação, é uma força que alavanca cada um de nós a buscar nossos objetivos. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação e logo surge uma

nova necessidade e conseqüentemente uma nova busca para satisfazê-la. “Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.” (Maximiano, 2000, p. 311).

3.1.4. Teoria X e Teoria Y - Douglas Mc Gregor

O teórico Douglas Mc Gregor, psicólogo, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (EUA) e estudioso da área social definiu dois tipos distintos de gerenciamento que chamou de Teoria X e Teoria Y. Posteriormente à idéia da existência de necessidades humanas elaboradas por Maslow, Douglas Mc Gregor (1960) complementa a Teoria das necessidades humanas dizendo que tais necessidades encontram satisfação no próprio trabalho.

Em sua maior obra *“the human side of interprise”* (O lado humano da empresa) encontra-se o registro da denominada Teoria X e Y, que mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador.

Os adeptos da Teoria X acreditam que sua equipe funciona movida apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa.

“Um trabalhador X ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.” (MARRAS, 2000, p. 35)

Por sua vez os adeptos da Teoria Y consideram que seus colaboradores vêm no trabalho uma fonte de satisfação e são capazes de se dedicar para obter os melhores resultados."Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados, é alguém criativo e com potencialidades que põem e devem ser exploradas," (Marras, 2000, p. 35).

Na visão de HELLER (1999, p.17), um gerente adepto da Teoria X tende a trabalhar afastado de sua equipe, e os encontros só ocorrem quando é preciso repreender alguém ou distribuir ordens. Já no caso do gerente adepto da Teoria Y, o importante é partilhar as decisões com a equipe e dar retorno antes de implementar mudanças. De um modo geral esse sistema é mais motivador do que o da Teoria X.

Entretanto a maioria dos profissionais não pode ser classificada apenas como X ou Y, mas guarda características de ambos. As Teoria X e Y não se aplicam somente a pessoas, mas também a empresas.

De um modo geral, a Teoria de Mc Gregor veio reforçar e aprimorar a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial, não somente como membros de grupos, mas principalmente como indivíduos.

3.1.5. Teoria dos dois fatores - Herzberg

Segundo Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais: fatores higiênicos (contexto do trabalho) e fatores motivacionais (conteúdo do trabalho)

Sua teoria foi formulada e desenvolvida a partir de entrevistas feitas com engenheiros e contadores de indústria em Pittsburg, ou seja, entrevistou pessoas que tinham profissões com elevado potencial de realização pessoal. Se tivesse pesquisado pessoas com profissões desagradáveis, provavelmente os resultados seriam diferentes.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados com as condições de trabalho. Segundo MAXIMIANO (2000, p. 317), esses fatores são: Estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração de pessoal, condições físicas e segurança do trabalho.

De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

Já os fatores motivacionais ou intrínsecos de acordo com MAXIMIANO (2000, p. 316) são: conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa), sentido de realização de

algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.

Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Portanto, segundo Herzberg, a motivação é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo de trabalho, um sem é ineficaz.

A teoria de Herzberg complementa a Teoria de Maslow. “ Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importante se tornam os fatores higiênicos.” (Maximiano, 2000, p. 319).

Uma segunda e importante aplicação da Teoria de Herzberg, é a técnica do enriquecimento do trabalho (*job enrichment*) ou enriquecimento das tarefas. Essa técnica consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas. Para enriquecer o cargo, as tarefas devem ser ampliadas , aumentando a variedade delas, de modo que a monotonia inerente aos cargos muito limitados seja reduzida.

O enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis como o aumento da motivação, da produtividade, redução do absenteísmo, redução da rotatividade e prevê também a potencialização do trabalhador, por meio do aumento de seus poderes de decisão (*empowerment*).

3.1.6. Teoria das necessidades – McClelland

Uma outra teoria baseada na idéia das necessidades foi proposta por David McClelland através da Teoria da motivação pelo êxito e/ou medo. Em sua teoria são destacados três motivos ou necessidades que orientam a dinâmica do comportamento humano.

Essas necessidades específicas de acordo com MAXIMIANO (2000, p.313) são as seguintes:

- a) necessidade de realização: diz respeito à necessidade de sucesso, de competir como forma de auto-avaliação;
- b) necessidade de filiação: necessidade de relacionamentos e amizades;
- c) necessidade de poder: necessidade de exercer influência, de controlar diretamente ou indiretamente as pessoas.

Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer um deles, em especial o de realização.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg que, a exemplo deles não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

3.1.7. Teoria ERG – Clayton Aldefer

Clayton Aldefer trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow. Sua proposta tem como nome Teoria ERG, que supõe a existência de três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento.

O grupo da existência equivale às necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow. O segundo grupo se refere às necessidades de relacionamento e também às necessidades de estima de Maslow. E o terceiro grupo é aquele referente ao desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto-realização.

Segundo ROBBINS (2002, p. 157) a teoria ERG difere da Teoria das necessidades de Maslow em alguns pontos. Em primeiro lugar ela demonstra que mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo e um segundo ponto é que se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumenta

Aldefer defende que a satisfação das necessidades não é seqüencial, mas simultânea, ou seja, uma pessoa pode por exemplo estar trabalhando em seu crescimento pessoal, mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas.

Logo, a teoria ERG argumenta que múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma

necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo.

Na visão de Stephen P. Robbins (2000, P. 158) a Teoria ERG representa uma versão mais válida da hierarquia de Maslow.

3.1.8. Teoria da Expectativa – Victor Vroom

Uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação segundo Stephen P. Robbins (2000, p. 167) é a Teoria da expectativa de Victor Vroom.

A Teoria da expectativa sustenta que o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca. Em outras palavras, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, que esta avaliação vai resultar em recompensas organizacionais e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais. Visto isso a teoria enfoca três relações: a relação esforço-desempenho; relação desempenho-recompensa e a relação desempenho-metas pessoais.

A Teoria da expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas. Sua essência está em compreender os objetivos de cada indivíduo e a ligação entre esforço desempenho, desempenho e recompensas e finalmente, recompensa e alcance de metas pessoais.

3.1.9. Teoria da Equidade – J. Stacy Adams

A Teoria da equidade de J. Stacy Adams, propõe que as pessoas, geralmente observam as diferenças dentro e fora do ambiente de trabalho, ou seja, os indivíduos comparam as entradas e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros funcionários, e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiça.

Segundo Stephen P. Robbins (2000, p.164) os funcionários fazem comparações entre o seu trabalho, os seus esforços, a sua experiência a sua competência com os resultados obtidos tais como remuneração, aumento, reconhecimento e os relaciona com a situação de outros funcionários.

Em outras palavras, as pessoas não estão apenas preocupadas com o valor absoluto do que ganham, mas com o valor relativo aos grupos a que pertencem e aos que não pertencem diretamente.

De acordo com a teoria da equidade, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele tome uma das seis atitudes a seguir:

- a) modificar suas entradas
- b) modificar seus resultados
- c) distorcer sua auto-imagem
- d) distorcer a imagem dos outros
- e) buscar outro ponto de referência
- f) abandonar o emprego

Segundo ROBBINS (2000, p.167) a teoria da equidade demonstra que a motivação é influenciada pelas recompensas relativas e absolutas e que ela continua proporcionando importantes entendimentos sobre a motivação dos trabalhadores.

3.1.10. Condicionamento operante - Skinner

Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) foi cientista comportamental no campo da psicologia e professor na universidade de Harvard (EUA).

Toda sua teoria esta baseada na noção de que o comportamento de um indivíduo é afetado pelas conseqüências que comportamentos similares tiveram no passado, logo ele tende a repetir tal comportamento a fim de obter os mesmos resultados. Esse mecanismo de repetição é chamado de condicionamento operante.

Como o comportamento produz o efeito desejado, a pessoa fica condicionada a repeti-lo nas situações de necessidade.

“Um trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude, tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso. Resumindo, um comportamento recompensado tende a ser repetido”. (MARRAS, 2000, p.37)

3.1.11. Estabelecimento de metas – Edwin Locke

No final dos anos 60, Edwin Locke apresentou sua teoria, baseada na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e bem definidos.

Locke vem propondo que as intenções de se trabalhar com objetivos claros é uma fonte significativa de motivação. Segundo ele, dar o melhor de si não leva a resultados tão bons quanto estabelecer metas a serem superadas.

Para Locke, a definição de objetivos desencadeia a motivação, isso porque eles são os mobilizadores da ação humana, uma vez que indicam o que é necessário fazer e quanto esforço terá de ser despendido para conseguir alcançá-lo.

Em sua teoria, Locke também assinala que metas com razoável grau de dificuldade e definidas com a participação dos empregados produzem bons resultados. A participação dos funcionários aumenta a aceitação da meta, o que a torna mais atraente para o trabalhador.

A teoria motivacional de Locke tem implicações forte em avaliações de desempenho e medição de produtividade.

4. APRESENTAÇÃO DAS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS

Este tópico tem como objetivo relacionar as teorias motivacionais e saber, a prática empresarial identificando as técnicas utilizadas pelos administradores para manter os funcionários motivados. Observou-se que as empresas estão procurando cada vez mais, maneiras e métodos que aumentem a motivação de seus funcionários.

A seguir apresenta-se 13 casos de empresas que estão adotando programas motivacionais que foram retirados do site: <http://especiais.valoronline.com.br> (Maio/2005).

4.1. CASO 1: Benefícios flexíveis / TELET

A Telet, empresa que opera serviços de telefonia móvel celular no Rio Grande do Sul, adota desde 1999 um plano de “benefícios flexíveis.”

O que se diz a respeito de tal programa é que existem algumas empresas que oferecem aos seus funcionários benefícios que eles sequer utilizam.

O programa adota uma nova sistemática de tratar a questão: os funcionários podem escolher, de acordo com suas necessidades e de acordo com o que a empresa oferece, os benefícios que preferem receber.

Os benefícios flexíveis além de serem mais uma ferramenta para motivação dos funcionários, são vantajosos tanto para empresa, que consegue satisfazer e atender com melhor qualidade seus colaboradores sem aumento de custos, como para o funcionário, que opta por benefícios mais úteis para o seu dia-a-dia.

A Telet oferece uma lista com 12 benefícios e cinco opções para cada um, ou seja, são 60 opções de benefícios para o funcionário escolher. A escolha é feita uma só vez e vale para o ano inteiro.

4.2. CASO 2: Benefícios flexíveis / Hewiitt Association

A empresa Hewiitt Association, uma empresa de consultoria de recursos humanos disponibiliza um sistema integrado de conversão de benefícios em benefícios flexíveis.

A seguir segue os cinco benefícios mais utilizados pelas empresas que implantaram o sistema de conversão:

a) Saúde: Plano de saúde, odontológico e despesas médicas para seus funcionários e seus familiares;

b) Educação: Cursos para os funcionários;

c) Alimentação: Vale refeição e cesta básica;

d) Transporte: Vale transporte, fretamento e tíquete combustível;

e) Segurança financeira: Aposentadoria, seguro de vida e previdência privada.

Segundo o conceito da Hewitt Association, o funcionário, ao ingressar em uma empresa que oferece benefícios flexíveis, recebe uma verba em pontos para trocar por benefícios. A empresa oferece uma lista de opções juntamente com o valor de cada benefício. O funcionário escolhe as opções que mais lhe convêm naquele momento.

4.3. CASO 3: “Investir nos funcionários / Nestlé

A empresa suíça de alimentos fez profundas transformações para enfrentar a concorrência.

As mudanças no cenário da Nestlé começaram a partir de 2001. Mudanças no layout dos escritórios foram acompanhadas de redução dos níveis hierárquicos, em meio a estudos sobre a viabilidade de cada área. Ao mesmo tempo em que se buscavam eficiência e melhora na comunicação, pessoas eram demitidas, substituídas ou aposentadas.

Em meio as transformações, a empresa começou a oferecer aos funcionários um programa de qualidade de vida, que inclui semanas de prevenção a doenças, academia de ginástica, palestras sobre estresse e até massagens.

A companhia procura também manter todos os funcionários informado sobre as diretrizes estratégicas, segundo Ivan Zurita, presidente da Nestlé no Brasil. “A política é a da porta aberta”, diz.

4.4. CASO 4: Bem estar dos funcionários / Faber-Castell

A jornada da Faber-Castell começa com um longo “bom dia”. Cinco minutos antes do ligar das máquinas, os funcionários de cada seção discutem os problemas do dia anterior, pensam em soluções e trocam idéias. Às vezes, não há pendência a ser resolvida. Nesse caso, aparecem berrantes, duplas sertanejas, poesias, notícia de jornal.

Nas linhas de produção há muito trabalho manual. Para evitar a monotonia, faz-se rodízio diário de funções. Num esforço para prevenir as lesões por esforço repetitivo, a cada 90 minutos, três são usados na ginástica laboral obrigatória.

É permitido conversar na produção e o café e a ida ao banheiro são livres. O ritmo não é acelerado. “Aqui buscamos produtividade pelo aumento da eficiência, pela redução do desperdício, pela gestão do processo”, observa o diretor superintendente.

4.5. CASO 5: Qualidade de vida / Pão de Açúcar

Esta rede de supermercados com um universo tão grande de pessoas, de classes, salários, níveis de escolaridade e culturas tão distintas, a administração dos recursos humanos do grupo pão de açúcar é vista como uma das melhores do país.

Mudanças no local de trabalho, como no setor de varejo. Antigamente o setor não tinha nenhum glamour, hoje ele abre 24 horas e bandas de jazz tocam na entrada das lojas.

A empresa também começa a aparecer como incentivadora de práticas esportivas, alimentação saudável e qualidade de vida

Começou a oferecer oportunidade também de moradia, com um projeto pioneiro, batizado de Doces Vilas, de construção de casas populares para seus empregados mais carentes.

A empresa concede ainda bolsas para quem quiser estudar, planos de saúde, assistência odontológica e alimentação para todos os funcionários.

4.6. Caso 6: Comunicação e liberdade / Caterpillar

Comunicação é o segredo da Caterpillar, nome conhecido de máquinas e tratores. “Para uma companhia ser líder e manter a posição, todo funcionário tem de saber exatamente por que faz determinada tarefa e como ela ajuda a atingir

objetivos”, diz William Rohner, presidente da empresa no Brasil. “Sem o engajamento e o conhecimento da estratégia por todos, não há sucesso.” Por isso, cada empregado da filial brasileira, instalada em Piracicaba (SP), tem conhecimento dos rumos da empresa.

Em 1996 a empresa lançou seu plano estratégico, no qual consolidou valores como foco no cliente, confiança e respeito mútuos, comprometimento, trabalho em equipe, integridade, senso de urgência e empowerment, o conceito pelo qual se dá mais poder e autonomia aos funcionários.

Boa parte dos funcionários da produção passou a trabalhar nos chamados times autogerenciáveis. Há um supervisor, mas são os funcionários os responsáveis pela qualidade e a pontualidades das tarefas.

Ao mesmo tempo, as providencias para melhorar a qualidade de vida ganharam corpo. Existem aproximadamente 31 projetos voltados para pessoas de dentro e de fora da organização.

4.7. CASO 7: Liberdade e comprometimento / Goodyear

Há 18 anos nenhum dos funcionários da Goodyear precisa bater cartão para entrar ou sair da fábrica. E, nos turnos da noite, as equipes da produção trabalham sem a presença de supervisores. Mesmo assim o índice de absenteísmo não passa de 1%, o desperdício é quase zero e a produtividade crescente.

Um caminho seguido para atingir bons resultados foi consolidar o clima de liberdade e comprometimento, com uma significativa carteira de benefícios e remuneração que vai além dos salários. Um dos destaques é o chamado Plano 70 horas. No mês de Novembro, a empresa paga a cada funcionário um adicional equivalente à 70 horas trabalhadas. Na prática, é uma espécie de décimo quarto salário. Além disso, todos têm direito a participação nos lucros, o que, no ano de 2002 rendeu um salário e meio a mais para o pessoal da produção.

Todos os funcionários têm a opção de entrar para o Goodyear Previdência Privada. O plano funciona como uma previdência complementar comum, mas com uma diferença significativa: para cada centavo aplicado pelo funcionário, a Goodyear deposita mais um, sem nenhum ônus para o trabalhador. Cada um pode optar por investir de 1% a 3% do salário mensal no plano.

4.8. CASO 8: Avaliação por desempenho e remuneração variável / Localiza

Fundador e presidente da Localiza, Salim Matttar vê nos funcionários o maior ativo da locadora de veículos. Matttar diz ter encontrado a equação perfeita para manter sua equipe motivada: avaliação de desempenho vinculada a um programa de remuneração variável.

“A remuneração variável é uma ferramenta estratégica que leva o funcionário a superar metas.” Afirma Matttar. “O retorno vem em comprometimento, dedicação e motivação.”

A locadora mineira foi uma das primeiras empresas do país a instituir o programa de participação nos resultados, em 1990. Todo funcionário assina no início do ano um contrato de gestão, definindo metas específicas para sua função. A nota alcançada na avaliação de desempenho poderá significar até 5 salários a mais por ano.

Além dessa remuneração adicional, os funcionários podem ser beneficiados com a “participação extra”. Um reconhecimento em dinheiro, de valor definido pela diretoria, para os destaques de cada área. Outro instrumento de remuneração variável são as campanhas de incentivo, lançadas quando a empresa quer atingir determinada meta em curto espaço de tempo.

4.9. CASO 9: Qualidade de vida e remuneração adicional / Medley

Antes de iniciar a rotina de trabalho, uma sessão de ginástica. Se preciso uma massagem terapêutica, ou ainda os cuidados de um quiropata, especialista em “destravar” juntas e vértebras enrijecidas pelo estresse. Quem tiver uma boa idéia para resolver problemas do dia-a-dia, pode depois disso tudo, ganhar um prêmio de até R\$ 5.000,00, ou se o filho acabou de nascer, o funcionário recebe um kit com produtos para o bebê.

Proporcionar qualidade de vida a todos os funcionários foi o caminho para melhorar o desempenho e garantir resultados.

Para isso a empresa líder do mercado de genéricos desenvolve 10 programas voltados para gestão de pessoas. Entre os de maior sucesso, esta o Boas idéias e sugestões (BIS). O objetivo é estimular a criatividade e gratificar os funcionários por soluções de problemas do dia-a-dia.

Implantado em 2002, o BIS oferece prêmios de R\$ 500 a R\$ 5.000 a quem apresentar uma boa idéia.

O objetivo é demonstrar ao funcionário que ele é importante par o negócio da empresa.

4.10. CASO 10: Qualificação de funcionários / MRB mineração

Um dos pontos exaltados pela MRB mineração é a transparência na divulgação de informações, como também investimentos na qualificação profissional.

Além dos cursos de qualificação e aperfeiçoamento técnico, os funcionários podem pleitear bolsas para concluir os estudos no ensino médio, superior e pós-graduação. A mineradora investe anualmente cerca de R\$ 2 milhões em programas de desenvolvimento e treinamento.

O resultado dos investimentos em qualificação e motivação, é o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Parte desses funcionários participam voluntariamente do programa círculos de controle de qualidade (CCQ), uma ferramenta de gestão implementada com o objetivo de estimular o envolvimento de todos na busca de soluções.

4.11. CASO 11: Investir nos funcionários / SOEICOM

Por ter apenas 3% do mercado, a SOEICOM, fabricante de cimento, optou por uma boa gestão de recursos humanos. “Devemos nos diferenciar pela agilidade e eficiência, o que só é possível investindo nos funcionários”, afirma Ronaldo César de Melo Fonseca, diretor geral da empresa.

Remuneração até 40% acima da média, participação nos lucros, promoções, presentes de fim de ano, doação de material escolar para filhos de funcionários, telecurso e plano de saúde integral são alguns dos benefícios oferecidos aos empregados e que funcionam como forte ferramenta motivacional.

4.12. CASO 12: Calor humano / SAT

O sucesso da SAT, distribuidora de combustíveis, é movido por uma ferramenta pouco comum no meio empresarial: o calor humano. Os princípios e valores difundidos pela SAT, as ações de treinamento e desenvolvimento e a qualidade de vida oferecida aos funcionários são os pontos mais fortes da organização.

A participação em cursos, congressos e eventos que possam trazer algo para a bagagem pessoal do funcionário têm o mesmo peso que as aulas de ginástica, a sala de leitura e os passeios por trilhas ecológicas nos fins de semana. Tudo é feito em equipe, salientando a importância, não só de trabalhar,

mas de conviver em equipe, trazendo assim satisfação, qualidade dos serviços prestados, motivação e comprometimento com a organização.

4.13. CASO 13: Plano de carreira e treinamento / Grazziotin

Uma das formas encontradas pela rede varejista para manter a motivação é promover ao Máximo os próprios quadros.

Grande parte dos gerentes da administração e das lojas do grupo varejista, está na faixa dos 25 anos de idade e representa uma mostra da política de valorização do pessoal formado dentro da própria organização.

Quase todas as vagas de gerência são preenchidas por intermédio de promoções internas.

As avaliações estão afinadas com essa estratégia e são feitas a cada três meses para os gerentes e a cada seis meses para os demais funcionários. Quem não atinge os pontos esperados em critérios como vendas, margem de lucro, produtividade, relacionamento e conhecimento geral do negócio entra em “recuperação”. Um programa de treinamento adicional que pode incluir desde questões técnicas e comerciais até comportamentais, como liderança, comunicação e trabalho em equipe.

Nenhum empregado da empresa cumpre menos de 50 horas por ano de treinamento em sala de aula.

Para quem trabalha nas lojas também são desenvolvidas atividades periódicas de capacitação incluindo treinamento a distância ou ministrados por instrutores da matriz que viajam por toda região sul.

Os benefícios sociais são outro atrativo. Eles vão da tradicional assistência médica e odontológica, ginástica laboral, associação recreativa e confraternizações a um programa de participação nos resultados que pode garantir até quatro salários a mais por ano.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS :

Caso 1: Telet	1. Benefícios flexíveis
Caso 2: Hewiitt Association	1. Conversão de benefícios
CASO 3: Nestlé	1. Mudanças no Layout 2. Redução dos níveis hierárquicos 3. Eficiência e melhora na comunicação 4. Programa de qualidade de vida
CASO 4: Faber-Castell	1. Rodízio diário de funções 2. Ginástica laboral obrigatória 3. Liberdade 4. Autonomia no desenvolvimento do trabalho
CASO 5: Pão de Açúcar	1. Mudanças no local de trabalho 2. Incentivo à práticas esportivas 3. Oportunidades de moradia 4. Assistência médica 5. Bolsas de estudo
CASO 6: Caterpillar	1. Comunicação 2. Empowerment
Caso 7: Goodyear	1. Menos controle sobre o funcionário 2. Carteira de benefícios e boa remuneração 3. Participação nos lucros
CASO 8: Localiza	1. Avaliação de desempenho 2. Remuneração variável
CASO 9 : Medley	1. Qualidade de vida 2. Incentivo à participação dos funcionários 3. Estimulo a criatividade com pagamento de bônus e gratificações 4. Ginástica laboral
CASO 10: MRB Mineração	1. Transparência e qualificação profissional 2. Bolsas de estudos 3. Estimular o envolvimento dos funcionários
CASO 11: SOEICOM	1. Remuneração acima da media 2. Participação nos lucros 3. Promoções e benefícios diversos
CASO 12: SAT	1. Treinamento e desenvolvimento 2. Qualidade de vida 3. Participação em cursos
CASO 13: Grazziotin	1. Plano de carreira 2. Treinamento 3. Qualidade de vida

Quadro nº1 – Apresentação e análise dos dados. Elaborado pela aluna: Virginia scianni. Curso: Administração. Brasília, maio/2005

5.1. Relação entre as ferramentas motivacionais e as Teorias

Os quadros que se seguem referem-se a uma análise feita entre as ações motivacionais empregadas nas empresas citadas no estudo de caso, e em quais teorias elas podem se enquadrar.

5.1.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW:



Fonte: MAXIMIANO, Antônio César Amaru *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.p.311

I) NECESSIDADES DE AUTO REALIZAÇÃO

- a) Menor controle sobre o funcionário;
- b) Estímulo à criatividade com pagamento de bônus e gratificações;
- c) Empowerment;
- d) Treinamento.

II) NECESSIDADES DE ESTIMA

- a) Autonomia no desenvolvimento do trabalho;
- b) Remuneração acima da média;
- c) Redução dos níveis hierárquicos;
- d) Transparência e qualificação profissional.

III) NECESSIDADES SOCIAIS

- a) Eficiência e melhora na comunicação;
- b) Incentivo à participação dos funcionários;
- c) Estimular o envolvimento dos funcionários;
- d) Participação em cursos.

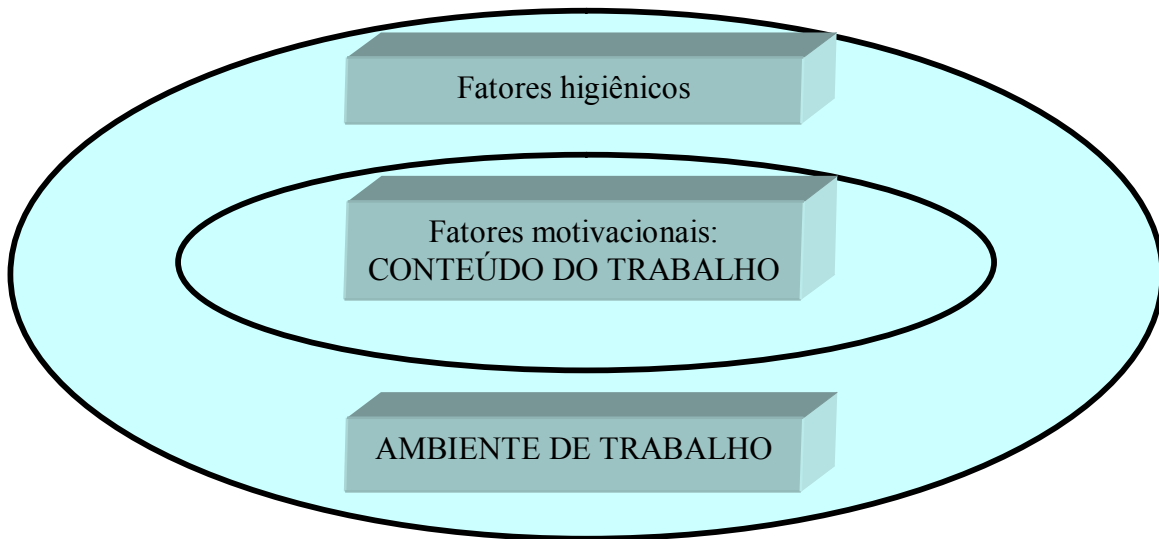
IV) NECESSIDADES DE SEGURANÇA

- a) Participação nos lucros;
- b) Carteira de benefícios e boa remuneração;
- c) Plano de carreira;
- d) Benefícios flexíveis e conversão de benefícios.

V) NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

- a) Oportunidade de moradia;
- b) Programa de qualidade de vida;
- c) Ginástica laboral obrigatória;
- d) Incentivo à práticas esportivas;
- e) Assistência médica.

5.1.2. TEORIA DOS DOIS FATORES – HERZBERG



Fonte: MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2º ed. São Paulo: Atlas 2000.p. 316

I) Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais:

- a) Redução dos níveis hierárquicos;
- b) Eficiência e melhora na comunicação;
- c) Empowerment;
- d) Participação nos lucros;
- e) Estimular o envolvimento dos funcionários;
- f) Treinamento e desenvolvimento;
- g) Participação em cursos;
- h) Plano de carreira;
- i) Rodízio diário de funções.
- j) Autonomia no desenvolvimento do trabalho;
- k) Promoções e benefícios diversos.

II) Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores higiênicos:

- a) Benefícios flexíveis;
- b) Mudanças no layout;
- c) Ginástica laboral;
- d) Programa de qualidade de vida;
- e) Incentivo à praticas esportivas;

- f) Assistência médica;
- g) Mudanças no local de trabalho;
- h) Menor controle sobre o funcionário;
- i) Carteira de benefícios e boa remuneração;
- j) Incentivo a participação dos funcionários;

5.1.3. TEORIA DAS NECESSIDADES – McLelland

REALIZAÇÃO	PODER	ASSOCIAÇÃO
------------	-------	------------

Quadro nº 2 – Teoria das necessidades de McLelland
 Elaborado pela aluna: Virginia Scianni. Curso: Administração, Brasília, maio/2005

I) NECESSIDADES DE REALIZAÇÃO:

- a) Plano de carreira;
- b) Treinamento e desenvolvimento;
- c) Bolsas de estudos;
- d) Participação em cursos.

II) NECESSIDADE DE PODER

- a) Empowerment;
- b) Participação nos lucros;
- c) Menos controle sobre o funcionário;
- d) Autonomia no desenvolvimento do trabalho.

III) NECESSIDADE DE ASSOCIAÇÃO OU FILIAÇÃO:

- a) Comunicação;
- b) Ginástica laboral;
- c) Incentivo a participação dos funcionários;
- d) Estimular o envolvimento dos funcionários.

5.1.4. TEORIA ERG – Clayton aldefer

EXISTÊNCIA	RELACIONAMENTO	CRESCIMENTO
Equivale as necessidades fisiológicas e de segurança da Hierarquia de Maslow.	Equivale as necessidades sociais e fatores extrínsecos de estima da Hierarquia de Maslow.	Equivale aos fatores intrínsecos da categoria de estima da Hierarquia de Maslow.

Quadro nº 3 – Teoria ERG de Clayton Aldefer

Elaborado pela aluna Virginia Scianni. Curso: Administração, Brasília, maio/2005

I) EXISTÊNCIA:

- a) Participação nos lucros;
- b) Carteira de benefícios e boa remuneração;
- c) Plano de carreira;
- d) Benefícios flexíveis e conversão de benefícios.
- e) Participação nos lucros;
- f) Carteira de benefícios e boa remuneração;
- g) Plano de carreira;
- h) Benefícios flexíveis e conversão de benefícios.

II) RELACIONAMENTO:

- a) Eficiência e melhora na comunicação;
- b) Incentivo à participação dos funcionários;
- c) Estimular o envolvimento dos funcionários;
- d) Participação em cursos;
- e) Autonomia no desenvolvimento do trabalho;
- f) Remuneração acima da média;
- g) Redução dos níveis hierárquicos;
- h) Transparência e qualificação profissional.

III) CRESCIMENTO:

- a) Treinamento e desenvolvimento;
- b) Participação em cursos;
- c) Promoções e benefícios diversos;
- d) Plano de carreira.

6. ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os estudos de caso que foram apresentados, o que se pode perceber, é que as empresas citadas utilizam as Teorias comportamentais e motivacionais para poder tentar despertar a motivação de seus funcionários.

Entre as Teorias mais utilizadas nas empresas citadas, estão a Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg, a Teoria das Necessidades de McLelland e a Teoria ERG de Clayton Aldefer.

Na realidade todas elas tratam praticamente da mesma maneira a questão da motivação organizacional, todas partem da mesma idéia proposta inicialmente por Maslow e modificadas em alguns pontos pelos demais teóricos.

Algumas organizações para motivar seus funcionários utilizam com maior freqüência as necessidades de Auto-realização, de segurança e fisiológicas proposta por Maslow na Hierarquia das Necessidades. Tais empresas acreditam que proporcionar aos empregados liberdade, participação nos lucros, programas de qualidade de vida, e outros fatores pertencentes a tais categorias, podem ativar essa motivação no ser humano.

Quando se compara as práticas com a Teoria de Herzberg nota-se também que os fatores motivacionais, ou seja, aqueles relacionados ao próprio trabalho

como redução dos níveis hierárquicos, empowerment, treinamento, plano de carreira, entre outros, podem despertar a motivação mais do que os fatores higiênicos, ou seja, aqueles relacionados às condições de trabalho.

Entretanto tais necessidades também possuem sua importância. De um modo geral, as organizações tentam utilizar de forma equilibrada cada tipo de necessidade. Nota-se também que as necessidades fisiológicas e aquelas relacionadas com as condições do próprio ambiente também possuem sua importância e todas as empresas citadas no estudo de caso as utilizam.

Os fatores ligados ao ambiente de trabalho precisam ser constantemente ampliados e uma vez oferecidos não podem mais ser retirados. Assim se a empresa oferece vantagens quanto às condições do ambiente físico de trabalho, retirar tais vantagens pode trazer inúmeros problemas, pelo fato de fazer com que as pessoas se sintam punidas por lhe retirar algo que já é considerado como direito adquirido. Logo, as empresas em sua maioria oferecem esses tipos de benefícios alternados com fatores referentes ao próprio trabalho.

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não pode ser analisado sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo, com suas características e experiências, o trabalho com sua natureza e restrições e a organização com suas regras e seus objetivos.

7. CONCLUSÃO:

O presente trabalho foi desenvolvido a partir do estudo sobre motivação organizacional.

Cada vez mais a motivação ganha importância dentro das empresas, abrindo espaço para a utilização de diversos métodos que visam satisfazer tanto os ideais das empresas como também de seus funcionários.

A partir dos estudos de caso realizado neste trabalho nota-se a preocupação das empresas citadas com o bem estar de seus funcionários, não somente dentro da própria empresa como também em sua vida pessoal.

As empresas passaram a perceber que não basta apenas dar uma boa remuneração aos seus funcionários, é necessário também investir nele próprio oferecendo cursos, treinamentos, plano de carreira para que ele se sinta comprometido com a organização, importante e valorizado dentro dela.

No estudo de caso realizado neste trabalho nota-se que as empresas citadas tentam proporcionar aos seus empregados uma melhoria na qualidade de vida, dando auxílio moradia, alimentação, condução, e também ao mesmo tempo tentar manter um bom clima dentro da empresa através.

Todas as ferramentas motivacionais usadas nessas empresas estão relacionadas com algumas das principais Teorias motivacionais, portanto percebe-se que tais Teorias ainda são de grande importância dentro das organizações.

8. BIBLIOGRAFIA

FOLHA DE SÃO PAULO. Série Sucesso Profissional. *Como motivar pessoas*. São Paulo: Publifolha, 1999

GIL, Antônio Carlos. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. 9 ed. São Paulo: Atlas 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas 1996

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.

OCTAVIAN, P Rosiu, PAULESCU, Doina, MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Normas para apresentação do relatório final do estágio profissional curricular supervisionado*. Brasília: UniCeub, 2003

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Printence Hall, 2002

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa*. 8^o ed. São Paulo: Cortez, 1998