



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

Motivação e a sua Influência no Ambiente do Trabalho

Carlos Eduardo Machado De Carvalho Plauto
RA: 2050086-3

PROF. ORIENTADOR:
JOSÉ ANTÔNIO RODRIGUES DO NASCIMENTO

Brasília, Novembro de 2008

Carlos Eduardo Machado De Carvalho Plauto

Motivação e a sua Influência no Ambiente do Trabalho

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento.

Brasília, Novembro de 2008.

Carlos Eduardo Machado De Carvalho Plauto

Motivação e a sua Influência no Ambiente do Trabalho

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento.

Banca Examinadora

**Professor (a): José Antônio Rodrigues do Nascimento
Orientador**

**Professor (a):
Examinador (a)**

**Professor (a):
Examinador (a)**

Brasília, Novembro de 2008

Dedico este trabalho a minha família e a todos os meus amigos que estiveram presentes durante a minha vida, me ajudando e me apoiando principalmente neste período de formação.

Agradeço,

A Deus a vida e tudo o que conquistei.

A minha família que me deu total apoio na minha escolha profissional e que sempre esteve ao meu lado principalmente nos momentos difíceis.

Aos meus amigos que fizeram parte em todos os momentos da minha formação e que os levarei para sempre em minha vida!

A todos os meus professores de graduação que me ajudaram e transmitiram um grande conhecimento durante o curso, e em especial ao professor José Antônio Rodrigues do Nascimento, que me orientou nesse projeto de monografia.

RESUMO

Este projeto de monografia tem como objetivo fazer um estudo sobre a Motivação dos funcionários, e como esse fator pode influir na produtividade dentro do ambiente de trabalho, analisando a teoria e os conceitos desse tema, e buscando alia-los com a prática. Percebe-se assim, uma divisão neste projeto. A primeira parte direciona-se ao estudo dos principais conceitos relativos a Motivação, e os fatores que pode influenciar o desempenho dos funcionários, como salário e benefícios sociais, ambiente físico de trabalho, os relacionamentos, o reconhecimento do esforço pessoal, entre outros. A segunda se refere à pesquisa, parte prática, com a aplicação de questionários, conforme teoria estudada, dentro de um ambiente organizacional, para verificar quais fatores os funcionários mais se queixam, e quais aqueles mais satisfatórios. Neste projeto, a metodologia utilizada foi uma pesquisa quantitativa a fim de quantificar aqueles fatores e obter os dados necessários, também foi feita pesquisa bibliográfica para o levantamento das informações necessárias do tema proposto. Com os resultados obtidos pela pesquisa com funcionários, pode-se verificar que existe carência em determinados fatores, mas outros bem trabalhados pela organização que geram satisfação aos funcionários.

Palavras-chave: Administração. Recursos Humanos. Motivação.

SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 Justificativa | 8 |
| 1.2 Tema | 8 |
| 1.3 Objetivos | 8 |
| 1.3.1 Geral | 8 |
| 1.3.2 Específicos | 9 |
| 1.4 Problema | 9 |
| 2 METODOLOGIA | 10 |
| 2.1 Método de Abordagem | 10 |
| 2.2 Técnicas de Pesquisa | 10 |
| 2.3 Método de procedimento | 10 |
| 3 EMBASAMENTO TEÓRICO | 11 |
| 3.1 Conceito de Motivação | 11 |
| 3.2 Evolução dos Estudos | 11 |
| 3.3 Elton Mayo e o Efeito Hawthorne | 12 |
| 3.4 Motivação Inconsciente | 14 |
| 3.5 Ajuda da Psicologia | 15 |
| 3.6 Teoria das Necessidades de Maslow | 17 |
| 3.7 Outras Teorias de Necessidades | 19 |
| 3.8 Importância da Motivação | 21 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS | 22 |
| 4.1 Amostra | 22 |
| 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 23 |
| 6 ANÁLISE CRÍTICA | 35 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| REFERÊNCIAS | 37 |
| APÊNDICE | 38 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas têm percebido, cada vez mais, a importância de possuir uma política de motivação em seu planejamento, por ser uma área em evidência e em constante estudo, as organizações serão mais eficientes e produtivas se as pessoas que nela trabalham estiverem mais satisfeitas e motivadas.

A motivação dos funcionários é, atualmente, um instrumento dos mais importantes na melhora da produtividade, ajuda também na comunicação e nos relacionamentos interpessoais e na busca por desenvolvimento e formação dos profissionais, além de conseguir um funcionário mais feliz e satisfeito com suas atividades.

Assim, pretende-se com este projeto, fazer um aprofundamento nos conceitos e fatores da motivação, tema tão importante atualmente, além de buscar junto aos profissionais aqueles itens que eles estão mais satisfeitos e os menos satisfatórios no ambiente de trabalho.

1.1 Justificativa

As organizações atualmente estão muito preocupadas com o seu capital humano, pois finalmente, ao perceberem que são as pessoas que produzem o que a empresa irá vender e/ou prestam serviços aos seus clientes, passaram a se preocupar com o estado dos seus colaboradores, as condições de trabalho deles, o tipo de trabalho exercido, a satisfação com o trabalho exercido e como eles estão motivados a enfrentar novos desafios diários. De encontro a esta realidade apresentada, o presente estudo se demonstra relevante, no sentido em que pode contribuir com o melhor entendimento das variáveis e sua influência nas organizações.

1.2 Tema

A motivação e sua influência no ambiente de trabalho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Analisar os métodos de motivações e a sua influência em uma organização.

1.3.2 Específicos

- a) Identificar os métodos de motivação;
- b) Identificar modelos de análise de motivação;
- c) Verificar de que forma a motivação influencia as organizações.

1.4 Problema

Como analisar a motivação e a sua influência em organizações?

2 METODOLOGIA

Entende-se como metodologia todo e qualquer processo nos quais podem ser aplicados os mais variados métodos, técnicas e materiais para a coleta dos dados que serão necessários para a realização da pesquisa, para que se possa assim comprovar a teoria proposta (MEDEIROS, 2005).

No trabalho atual é utilizada a metodologia da análise bibliográfica, para se fazer a revisão dos conceitos do tema proposto, com o intuito de chegar a compreensão dos aspectos relacionados ao tema.

2.1 Método de Abordagem

A abordagem utilizada na pesquisa é o método dedutivo, pois pode-se partir de teorias gerais até se chegar ao casos particulares. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 106) “É o método no qual se parte de princípios considerados indiscutíveis, teorias e leis possibilitando chegar em conclusões de virtude lógica.”

2.2 Técnicas de Pesquisa

Nessa pesquisa é utilizada a técnica da análise bibliográfica, para isso foram consultados os mais diferentes autores e fontes, desde livros e artigos científicos à sites sobre o assunto relacionado. Ou ainda podem ser consultadas fontes secundárias para o levantamento das informações necessárias, utilizando o método do questionário, o qual será aplicado no Departamento Comercial e Marketing do Jornal de Brasília.

2.3 Método de procedimento

O procedimento utilizado é o monográfico, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 108) “A monografia consiste em um estudo científico de um tema específico, com a finalidade de obter generalizações”. O estudo apresenta os fatores que influenciam a motivação dos funcionários nas organizações.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Conceito de Motivação

As empresas têm percebido cada vez mais a importância do seu capital humano, porque são eles quem produzem o que a empresa irá vender, são eles que vendem os serviços da organização, são eles que estão em contato, atendendo o cliente (responsável pelo lucro da empresa). Por isso nada melhor, que essas pessoas estejam motivadas, ou seja, gostem do que façam, se interessem, participem dos acontecimentos da organização. No entanto, quais razões para se fazer esse esforço dentro das organizações. Existem três razões principais. A primeira é que tal esforço pode simplesmente ser compensado com maior lucratividade para a empresa. A segunda razão é que dessa forma se conseguiria um maior apoio dos funcionários, diminuindo assim a oposição as modificações, greves ou produção reduzida. E a terceira razão, o grande problema dos gerentes, a utilização eficiente dos recursos humanos existentes na organização (BERGAMINI, 1997).

Segundo Heller (2001, p. 6):

Motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser "injetada" nas pessoas. Hoje se sabe que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.

Ou ainda, para Gelierman (1976, p. 272):

A motivação, no sentido mais comum deste vocábulo, é o objetivo que imaginamos possuídos pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio.

3.2 Evolução dos Estudos

Desde muito tempo que se fala em motivação, e até tentaram, de forma errônea, introduzir sistemas de motivação, baseados em castigos e punições, de caráter financeiro e até de ordem física (BERGAMINI, 1997). Mas foi com a revolução industrial, que as formas de motivação foram se aprimorando. Nesse período foram feitos investimentos com o objetivo de melhorar os processos industriais, com esse novo panorama era preciso também uma 'melhora dos procedimentos na forma de trabalhar'. Era necessário agora achar a pessoa mais adequada para determinada função e treiná-la para ser a mais produtiva possível. Junto com isso surgiram as formas de recompensa, que eram verdadeiros estímulos

para os trabalhadores, pois aqueles que fizessem exatamente o que seu superior havia mandado, de forma mais rápido iriam ganhar mais.

Nota-se assim o surgimento de uma nova forma de estímulo, depois das punições, a motivação pela recompensa salarial, achando-se na época ser a única forma de motivação. Achava-se que os trabalhadores não escolheriam seus empregos pela área de seu interesse, pelo tipo ou conteúdo de seu trabalho, e sim aquele que demonstrasse melhor perspectiva de remuneração.

Percebe-se que só esse tipo de motivação não seria o bastante para motivar os trabalhadores. Pois os próprios funcionários passam a ser sentir insatisfeitos com o trabalho que exercem, porque se tratavam de trabalhos rotineiros e com grande risco de acidentes, que poderiam levar até a morte.

3.3 Elton Mayo e o Efeito Hawthorne

É nesse período que surge Elton Mayo, defendendo uma nova idéia. Para ele, a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase no comportamento social dos mesmos, pois para ele “os homens tinham tendência natural de ligar-se entre si e agregar-se em grupos com o fim de proteger-se mutuamente” (GELIERMAN, 1976, p. 95). Surge então, uma nova forma de motivação, agora não mais baseado em punições ou simplesmente recompensas financeiras. Os administradores passam a estimular os empregados para que eles se sintam útil dentro da organização, e para que eles percebam a importância pessoal do seu trabalho para toda a empresa.

Uma contribuição importante de Elton Mayo foi um estudo feito por ele e Fritz Roethlisberger, nos anos 50 nas fábricas em Hawthorne, da Western Electric Company, por isso essa pesquisa ficou conhecida como efeito Hawthorne. Nessa pesquisa os professores buscaram identificar os efeitos de alguns fatores, como a iluminação, a fadiga, o calor, e a distribuição das instalações da fábrica, e como poderia afetar a produtividade.

Eles selecionaram um grupo dentro da fábrica, que chamaram de grupo-teste para realização de alguns estudos. Um deles se referiu à iluminação, e eles perceberam que à medida que eles aumentavam a iluminação à produtividade também crescia. Mas, em compensação, perceberam que mesmo quando a iluminação era reduzida abaixo dos níveis originais, a produção também crescia. Somente quando a iluminação diminuía drasticamente, é que a produtividade

também apresentava considerável diminuição (GELIERMAN, 1976).

Com esse estudo se percebeu que resultados positivos, ou seja, de aumento de produtividade, podem ser obtidos através dos mais variados fatores, independentemente do conteúdo das mudanças.

Para Hill (1986, p. 65):

Assim, o efeito Hawthorne é uma expressão utilizada para descrever as conseqüências de um efeito experimental ou programa de mudanças em que resultados reais são relacionados ao fato dos empregados se sentirem especialmente selecionados e acreditarem no bom senso do pesquisador ou do agente da mudança. O efeito Hawthorne sugere também que aqueles que têm conhecimento de que foram especialmente escolhidos para apresentar um determinado resultado tenderão a manifestá-lo.

Ou seja, muitas vezes não importa para o funcionário o que será mudado, o conteúdo da mudança, e sim saber que ele faz parte dessa mudança, que ele está inserido nesse processo, e que ele é importante para a mudança ocorrer. A Eaton Industries, foi uma das que na época quis colocar em prática o “efeito Hawthorne”. Eles deixavam que os trabalhadores participassem de algumas decisões, como na alteração da rotina de trabalho e esquema de cargos, ou na mudança de uma máquina, por exemplo. Assim, como os empregados participam das decisões de mudanças, eles se comprometem mais e se esforçam para que as modificações dêem certo. Os resultados nessa indústria em questão foram surpreendentes, desde que foi adotada esta nova abordagem. O absenteísmo e a rotatividade diminuíram sensivelmente. E não só isso, os custos iniciais também diminuíram e a produtividade aumentou, mais até do que nas outras fábricas tradicionais da companhia.

Nessa nova linha, surgem os adeptos da Escola de Relações Humanas, com o objetivo de fazer as pessoas, no ambiente de trabalho, se sentirem úteis e importantes, segundo Bergamini (1997, p. 21):

Era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles. Essas necessidades eram, por assim dizer, consideradas como as mais importantes e substituíam com vantagens o efeito das recompensas pecuniárias.

3.4 Motivação Inconsciente

No decorrer dos anos de estudos sobre motivação muitos enfoques surgiram aproveitados de recursos oferecidos pelos métodos quantitativos. Sob esse ponto vista, do raciocínio lógico, as informações são irrefutáveis. Porém, nesses estudos cria-se um ser humano abstrato, e não leva em conta suas inúmeras variáveis nem a vida pessoal de cada um. Com o surgimento de diferentes e novas formas de motivação, se percebe que a motivação não está relacionada a um único fator, e que também não será o mesmo para todas as pessoas, haja vista, que cada trabalhador possui talentos e habilidades únicos. Quando se fala em motivação, não se pode simplesmente se impor uma regra geral, dada à complexidade dos seres humanos. Existem muitas razões que levam a uma simples reação do homem. Todos os seus determinantes devem ser levados em conta, como seus traços de personalidade, suas emoções, suas predisposições para determinado assunto, as suas atitudes, suas crenças, ou seja, todo um conjunto que precisa ser levado em consideração. Cabe então aos administradores, dentro das organizações, perceberem que cada pessoa possui seu talento potencial, e a partir daí desenvolver estratégias para aflorar essas capacidades, que irão se traduzir em produtividade para a empresa.

Se antes, no início dos estudos da motivação, buscava-se descobrir o que fazer para motivar as pessoas, a partir de então percebe-se que cada pessoa já tem dentro de si suas próprias motivações. É o que Freud, um dos primeiros estudiosos do assunto, chamou de *motivação inconsciente*, dizia ele que “as pessoas não tem conhecimento de tudo que desejam, que freqüentemente possuem gostos, inclinações ou idéias que influem poderosamente no seu comportamento, mas que realmente não são capazes de perceber” (GELIERMAN, 1976, p. 98). A partir disso, o importante é encontrar formas de o ambiente organizacional ser o mais estimulante possível, de forma que não sufoque as forças motivacionais de cada indivíduo.

Outro estudioso dessa mesma linha é Levy-Leboyer (1994 apud BERGAMINI, 1997, p. 27) que dizia que, as pessoas por si só poderiam não conseguir se motivar, que era necessário o meio que ela estivesse inserida ser motivador, ou que elas tivessem uma atividade especialmente desafiadora. Disse ele:

O verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal ‘motivado’ dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea; não existe

o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar.

3.5 Ajuda da Psicologia

A psicologia nos ajuda muito a entender e tentar aumentar a motivação. O objetivo da psicologia é o de se utilizar de um linguajar preciso, para explicar o comportamento humano. No fim do século passado, foram feitos estudos tentando identificar as causas das diferenças e semelhanças entre as pessoas, para conseguir determinar tendências comportamentais. Foram reunidas pessoas em grupos sobre as mais diferentes variáveis, como sexo, idade, cultura, formação familiar, entre outras. Porém nenhum resultado seguro, que pudesse apontar para alguma das variáveis foi conseguido. (BERGAMINI, 1986).

Um dos primeiros estudiosos a introduzir e tentar integrar a psicologia com a administração foi Mary Parker Follett. O foco de seus estudos foi o indivíduo e sua interação com o grupo, utilizando a psicologia para explicar o comportamento humano dentro do ambiente no qual ele está inserido, levando em consideração as pessoas, os grupos e a comunidade, e assim conseguir um melhor desempenho dos indivíduos. Ela dizia: “Nós encontramos o homem verdadeiro somente na organização do grupo. As potencialidades do indivíduo permanecem até que elas sejam liberadas pela vida do grupo” Follett(1920 apud SILVA, 2001, p.187).

Para ela, o objetivo principal da organização seria obter a integração das pessoas, e com isso alcançar a **coordenação** de suas atividades, que seria o núcleo central da administração, e Follett cria quatro princípios para melhor exemplificação:

1. **Coordenação pelo contato direto** – entre os diversos níveis da organização ;
2. **Coordenação do processo de planejamento** – que deve envolver os participantes desde o início do processo;
3. **Coordenação pelos relacionamentos recíprocos** – em que todas as partes influenciam e são influenciadas por outras partes;
4. **Coordenação como um processo contínuo** – que não deve ter fim, como função administrativa nas organizações (SILVA, 2001).

Outro tema relevante e original desenvolvido por Follett foi o que ela

denominou de *Lei da situação*, para ela, a situação vigente no momento é que determinará as ordens a serem dadas e a preocupação que as pessoas terão com estas ordens. Desta forma estaria afastada a vontade pessoal do chefe, e sim a situação determinaria o julgamento. Assim se conseguiria criar unidade e integração dentro do ambiente, pois uma pessoa não mais receberia ordens de outra pessoa, e sim concordaria em receber ordens da situação. A partir daí Follett se preocupa com a resolução de conflitos dentro das organizações, para ela existiriam quatro maneiras de resolvê-los em qualquer situação:

1. A submissão voluntária de um dos lados;
2. A luta e a vitória de um lado sobre o outro;
3. Um acordo entre as partes;
4. A integração dos objetivos-interesses.

Mas para ela, a única forma eficiente de resolução era a última, pois todas as outras representavam uma forma de submissão ou uso de poder de um dos lados sobre o outro. Já a integração buscava encontrar uma solução comum, onde todos saíssem ganhando.

Anos mais tarde aparece Chester Irving Barnard, contemporâneo de Elton Mayo, Barnard também publicou trabalhos que tinham como finalidade explicar as relações sociais e formas de cooperação no processo executivo. Ele notou que os indivíduos só funcionavam em conjunto com outros indivíduos, numa integração social de relacionamentos. Os indivíduos se comportam em função de escolhas baseadas em seus propósitos, desejos e impulsos do momento, isto são motivos. (SILVA, 2001). Barnard(1938 apud SILVA, 2001, p. 191) dizia: “falhas sociais no decorrer da história se deveram a falhas em prover cooperação humana nas organizações formais”.

Para Barnard, uma organização não pode existir sem pessoas, e somente elas poderiam determinar se as condições pré-estabelecidas dessa organização estavam sendo alcançadas ou não. Ai entra a cooperação, pois permite a expansão do poder do grupo, para fazerem o que o indivíduo não poderia fazer sozinho. E é ai que está a chave da sobrevivência das empresas, que seria “continuar a oferecer indução suficiente para a satisfação de motivos individuais na perseguição de propósitos do grupo” (SILVA, 2001, p. 192)

Outro ponto importante do trabalho de Barnard foi o que ele denominou de *funções do executivo*, e criou três princípios:

1. **Prover um sistema de comunicação** – para manter a organização em funcionamento eficaz;
2. **Promover a garantia dos esforços pessoais** – para estabelecer uma relação cooperativa;
3. **Formular e definir objetivos da organização** – para a ordenação dos trabalhos necessários (SILVA, 2001).

Estes deveriam ser seguidos para manter a motivação e o esforço cooperativo do grupo.

Weiner, psicólogo e outro especialista nesse assunto explica por partes o processo de reação. Na primeira parte, o indivíduo observa e analisa suas atividades e aquilo que está fazendo, é a escolha comportamental. Em seguida, vem o tempo de demora para que o indivíduo, houver oportunidade, dê início a essa atividade, essa é a *latência* do comportamento. Após isso, quanto tempo cada pessoa consegue permanecer nessa atividade, essa é chamada de *persistência* do comportamento. E por último, o que cada indivíduo está sentindo antes, durante ou depois de sua reação comportamental, esta é sua reação *emocional* (WEINER, 1992 apud BERGAMINI, 1997, p. 30). Esses são os principais elementos que formam as várias etapas do ato motivacional.

3.6 Teoria das Necessidades de Maslow

Surge uma nova teoria mais atual, entre os anos 40 e 50, Abraham Maslow um psicólogo clínico, desenvolve seus estudos. Em primeiro lugar, ele supõe que as pessoas querem alcançar a satisfação de seus desejos, motivando-se para assim atendê-las. Numa segunda parte, a pessoa acreditando que essas necessidades já não possam ser mais satisfeitas, acaba gerando nela um estresse e tensão interiores, e assim para recuperar o equilíbrio interno, tentam diminuir essas tensões. E uma vez satisfeita alguma necessidade objetivada pela pessoa, ela perde seu potencial enquanto força motivadora. Maslow (1970 apud BERGAMINI, 1997, p. 71) explica o seu ponto de vista:

Praticamente, todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores, em geral, como importunos, irritantes, indesejáveis, desagradáveis, enfim, como algo de que nos devemos livrar. O comportamento motivado, a procura de metas e respostas consumatórias, são técnicas para reduzir esses desconfortos. Essa atitude é assumida de maneira explícita em numerosas descrições

amplamente usadas de motivação, como redução de necessidade, redução de tensão, redução de impulso e redução de ansiedade.

Apesar de sua teoria não ser toda apoiada em evidências da pesquisa empírica, e o enunciado de sua tese não ter praticamente nenhuma comprovação de sua validade prática, desde que foi desenvolvida se tornou uma das teorias mais populares sobre motivação, servindo como um referencial para literatura sobre comportamento organizacional, e com grande aceitação dentro das organizações, em grande parte devido a sua simplicidade, e do modo como foi apresentada, sob forma de pirâmide com a seqüência das necessidades motivacionais, em equivalência com a pirâmide hierárquica das empresas.

Maslow dizia que as necessidades dos indivíduos eram universais, e seria também organizada de forma hierarquicamente seqüencial, com seus diferentes níveis, que se sucedem. 1ª- *necessidades fisiológicas*, diz respeito à sobrevivência do organismo, tem haver com o contato humano, proteção, alimento, sexo, ou seja, as necessidades 'instintivas' do ser humano. 2ª- *necessidades de segurança*, se refere à busca do indivíduo em encontrar um ambiente livre de ameaças, onde ele se sinta seguro e não sinta medo. 3ª- *necessidades sociais*, são aquelas ligadas à amizade e aceitação do grupo, é a importância em estar em contato com outras pessoas do seu grupo. 4ª- *necessidades de estima*, se refere à busca do indivíduo em construir uma auto-imagem positiva, reconhecimento e aprovação por parte de outras pessoas. 5ª- *necessidade de auto-realização*, é aquela orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual, se refere à aplicação total do potencial de cada pessoa, as suas conquistas e seu sucesso, é o aproveitamento das capacidades do indivíduo. Esta última necessidade é o ponto mais alto da busca das pessoas, conseguir ser ele mesmo dentro do grupo no qual está inserido, e ainda conseguir utilizar todo o potencial do qual dispõe.



Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: <http://www.admtoday.com/wp-content/uploads/2007/08/piramide.gif>

3.7 Outras Teorias de Necessidades

Outra teoria, não tão popular, sobre necessidades veio de Henry Murray, que se baseou em muitos anos de observações clínicas. Para ele as necessidades eram as verdadeiras forças motivadoras, as mais importantes da personalidade, e determinavam a própria direção do comportamento. Dois fatores principais compunham essas necessidades. O primeiro de ordem qualitativa, dizia respeito ao tipo de objetivo ou motivo pelo qual a pessoa executava determinada ação. O segundo, de ordem quantitativa, caracteriza-se pela intensidade ou força que o indivíduo utilizava na direção de alcançar seu objetivo. Dentro dessa explicação o autor dá exemplos de necessidades. A realização, a afiliação, autonomia, resistência, impulsividade, poder, compreensão, entre outros. E tais necessidades podem ser aprendidas, podendo ser ativadas com o recebimento de estímulos do meio no qual o indivíduo está inserido. O que Murray difere da teoria de Maslow, é que ele não organizou suas 'necessidades' sob forma de pirâmide hierárquica, pois achava ele que, as várias necessidades poderiam entrar em ação ao mesmo tempo, e não de forma organizada e por etapas como sugeriu Maslow.

Outro que se valeu das teorias das necessidades foi Frederick Herzberg (1959), porém ele achava que só essas necessidades não eram suficientes, então

propôs uma teoria nova, com mais abrangência. Criando dois fatores para a motivação, que ele denominou de 'motivadores' e 'de higiene'.

As de higiene são as necessidades elementares do indivíduo, são aquelas que não são capazes de motivar, mas causam o efeito contrário, ou seja, causam insatisfação quando desatendidos. Este fator é equivalente as necessidades fisiológicas e a necessidade de segurança da teoria de Maslow. Nessas necessidades se incluem itens como salário e benefícios adicionais, condições de trabalho, a política que a pessoa deverá seguir, a segurança que essa pessoa tem no seu ambiente de trabalho, etc. Mas satisfazer só estes fatores não é o bastante, é necessário existirem fatores de motivação, e quanto mais opções desses fatores existirem maior será a motivação.

O segundo grupo de fatores, os 'motivadores', são aqueles que realmente estimulam as pessoas. A capacidade de alcançar tais fatores depende do prazer no trabalho e do envolvimento com o ambiente inserido. Quanto maior o envolvimento, maior a satisfação com as conquistas diárias. Os fatores 'motivadores' são obtidos a partir do crescimento e da auto-realização de cada um com suas tarefas dentro da organização. Estes fatores são equivalentes as necessidades sociais, a necessidade de estima, e a necessidade de realização, da teoria de Maslow. Nestes fatores 'motivadores' entram itens como as conquistas, que seria a etapa de alcançar ou ultrapassar os objetivos pré-determinados, tratando-se de uma forte fonte de satisfação pessoal. Outro item citado são os avanços, ou seja, são as promoções e prêmios pelas conquistas alcançadas. Uma das maiores fontes de motivação é a pessoa sentir a possibilidade de progresso.

Outro item é o interesse, que significa ter um trabalho que seja do gosto do indivíduo. Dentro do possível, as tarefas devem considerar os interesses individuais. Um item importante citado, é o reconhecimento, reconhecimento das suas conquistas pelos seus superiores, ou mesmo por pessoas do seu grupo de convívio é um fator muito importante para a auto-estima, para muitos tem o valor de uma recompensa financeira. E por ultimo dos itens mais importantes, aparece a responsabilidade, pois as pessoas esperam ter a possibilidade de exercer autoridade e ter poder, e isso estimula as pessoas, pois elas passam a assumir novas responsabilidades. (HELLER, 2001).

3.8 Importância da Motivação

Por fim, vale lembrar que essa é uma área muito importante dentro das empresas, e que tem crescido muito. É importante estar sempre atento a essa questão, tanto nos resultados positivos quanto nos maus momentos. Muitos estudos foram feitos nesse sentido, agora espera-se que apareçam cada vez mais resultados práticos.

Cresce muito o interesse dos administradores pela motivação da sua equipe, após perceberem a importância da motivação para o sucesso ou fracasso da organização, muito bem traduzido por Glasser (1994, apud BERGAMINI, 1997, p. 24):

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.

Ou ainda segundo Gelierman (1976, p. 274):

A possibilidade de seus estudos resultarem em algo muito proveitoso, como por exemplo, fazer os homens sentirem maior satisfação no trabalho, aumentar a produtividade, diminuir o desperdício e os conflitos (...) porquanto as investigações já indicaram que os mais pesados problemas encontrados nas atividades industriais, como desinteresse, produção limitada, greves, velhos operários desmoralizados, 'anomia' e tudo o mais, não são inevitáveis. Já se afirmou até que o sentimento de realização que tradicionalmente tem sido privilégio gozado por poucos pode ser colocado ao alcance de um número maior, e a consequência de tal oportunidade é muito capaz de ser um extraordinário surto de criatividade e eficiência – e, exatamente, também de lucro. Aliás, os primeiros frutos das investigações já se tornaram um desafio evidente à gerência para descobrir meios de aplicar o que se acha implícito nas observações feitas.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Conforme previsto na metodologia, foi utilizado o questionário para o levantamento dos dados. O questionário foi baseado na escala Likert que é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Utilizando essa escala os questionados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. O questionário foi aplicado para os funcionários da área comercial e marketing do Jornal de Brasília, no período de 8 a 10 de outubro de 2008, onde fizeram uma auto-avaliação a respeito de suas capacidades e habilidades, uma avaliação dos aspectos da organização e dos colegas de trabalho.

O questionário tem por objetivo, analisar os itens mais relevantes que influem na motivação dos funcionários e como a organização está trabalhando esses fatores. Para a escolha das perguntas, o critério utilizado, além dos conhecimentos obtidos durante o curso de administração, foi à relevância das questões para tabulação posterior dos dados.

Foi pedido aos funcionários do Jornal de Brasília indicar em cada item do questionário, o grau de concordância com as afirmações propostas, conforme apresentado no apêndice: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo Parcialmente, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo Parcialmente, 5 – Concordo Totalmente.

4.1 Amostra

Para a aplicação dos questionários foi preciso descobrir a amostra necessária. Sabendo que na área de aplicação desejada a população era de 50 pessoas, foi utilizada a fórmula abaixo para se chegar ao número mínimo de 24 respondentes.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Figura 2: Fórmula para o cálculo de amostras para populações finitas
Fonte: Richardson (2001, p. 170)

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo faz-se uma análise dos dados obtidos a partir da aplicação de questionários a 24 funcionários da área comercial e marketing do Jornal de Brasília, a fim de levantar os fatores que influem na motivação, retomando o objetivo pré-estabelecido dessa monografia.

Afirmção 1 – Considero a minha remuneração adequada.

Tabela 1 – Quantas pessoas discordam e quantas concordam que recebam a remuneração adequada.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 6 | 25 |
| 2. Discordo Parcialmente | 7 | 29,17 |
| 3. Não concordo nem discordo | 6 | 25 |
| 4. Concordo Parcialmente | 1 | 4,16 |
| 5. Concordo Totalmente | 4 | 16,67 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

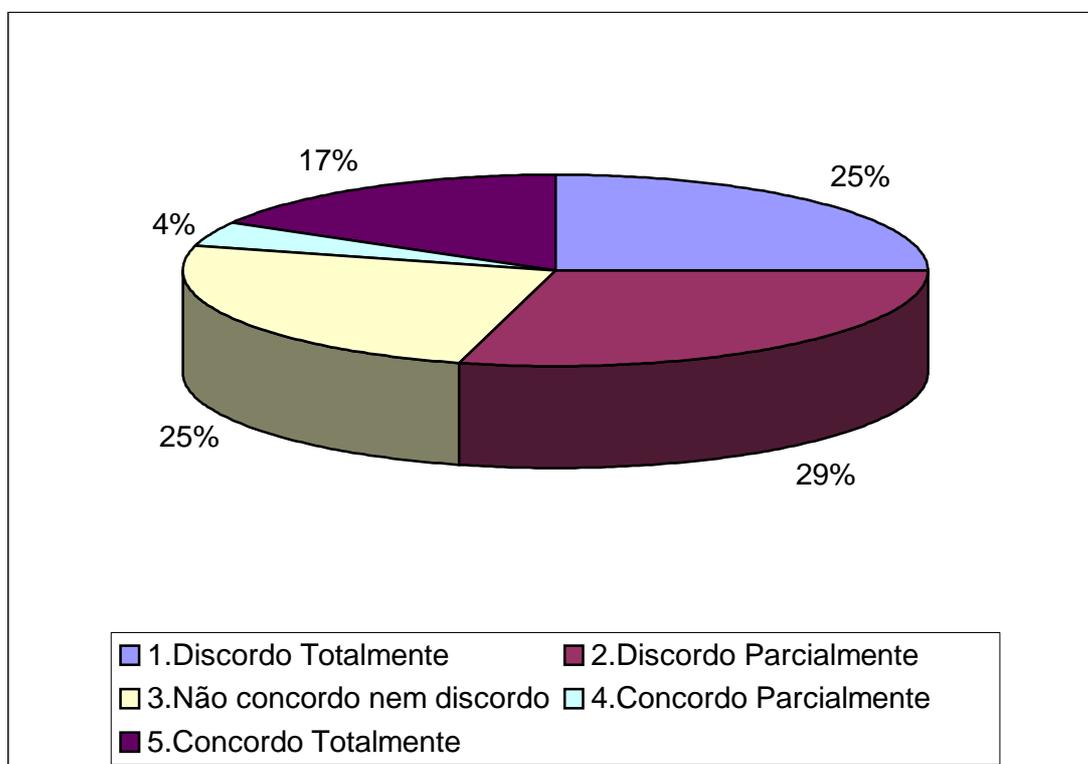


Gráfico 1: Quantas pessoas discordam e quantas concordam que recebam a remuneração adequada
Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

O resultado demonstra que muitos funcionários não estão satisfeitos com as remunerações recebidas. 54% das pessoas mostraram algum tipo de discordância (25% discordaram totalmente e 29% discordaram parcialmente) quando perguntados se achavam que recebiam remuneração adequada. Enquanto uma pequena parcela, cerca de 21%, se demonstraram satisfeitos com a remuneração. Então é preciso que a organização esteja atenta com a remuneração dada aos seus funcionários.

Afirmção 2 – Sinto que meus superiores me dão feedback, motivando-me a obter melhores resultados.

Tabela 2 – Quantos acham que os superiores dão feedback e quantos acham que não o recebem adequadamente.

| Atributos | Quantidade de funcionarios | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 1 | 4,1666667 |
| 2. Discordo Parcialmente | 3 | 12,5 |
| 3. Não concordo nem discordo | 4 | 16,666667 |
| 4. Concordo Parcialmente | 10 | 41,666667 |
| 5. Concordo Totalmente | 6 | 25 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

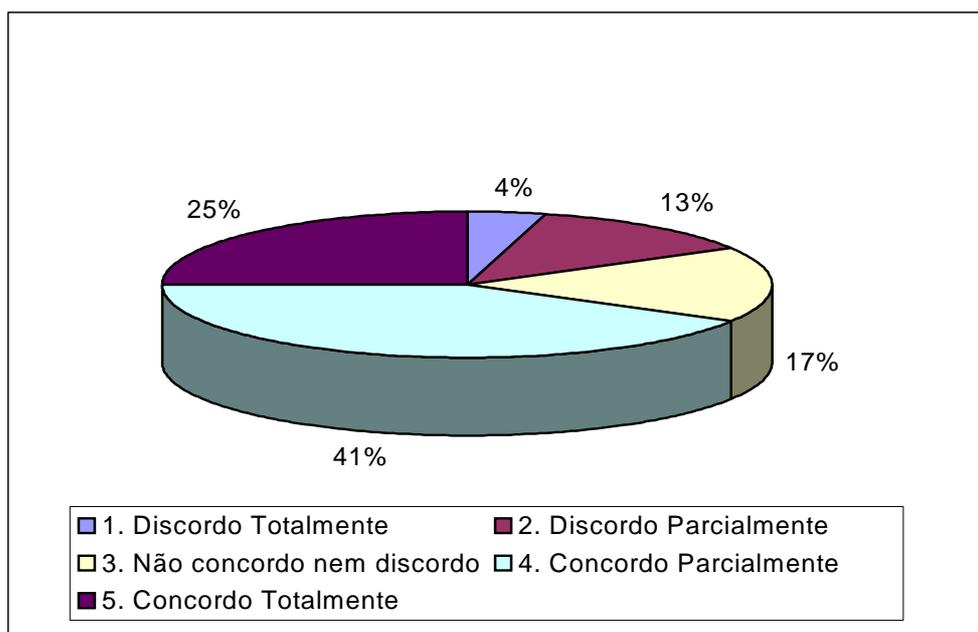


Gráfico 2: Quantos acham que os superiores dão feedback e quantos acham que não o recebem adequadamente

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

Percebe-se que, em geral, os funcionários estão satisfeitos com o feedback recebidos pelos superiores, e que isso os motiva a alcançar melhores resultados. Verifica-se que 41% dos questionados concordam, de alguma forma com o feedback recebido, e que 1/4, ou 25%, concordam totalmente com o feedback dado pelos seus superiores. E percebe-se ainda que, o total das pessoas que não concordam com o feedback recebido não supera 35%, e que os que discordam totalmente fica na faixa dos 4%.

Afirmção 3 – Tenho oportunidade de participar nas tomadas de decisão organizacionais.

Tabela 3 – Quantas pessoas concordam que participam das tomadas de decisões e quantas acham que não participam efetivamente das decisões organizacionais.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 4 | 16,67 |
| 2. Discordo Parcialmente | 7 | 29,16 |
| 3. Não concordo nem discordo | 6 | 25 |
| 4. Concordo Parcialmente | 4 | 16,67 |
| 5. Concordo Totalmente | 3 | 12,5 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

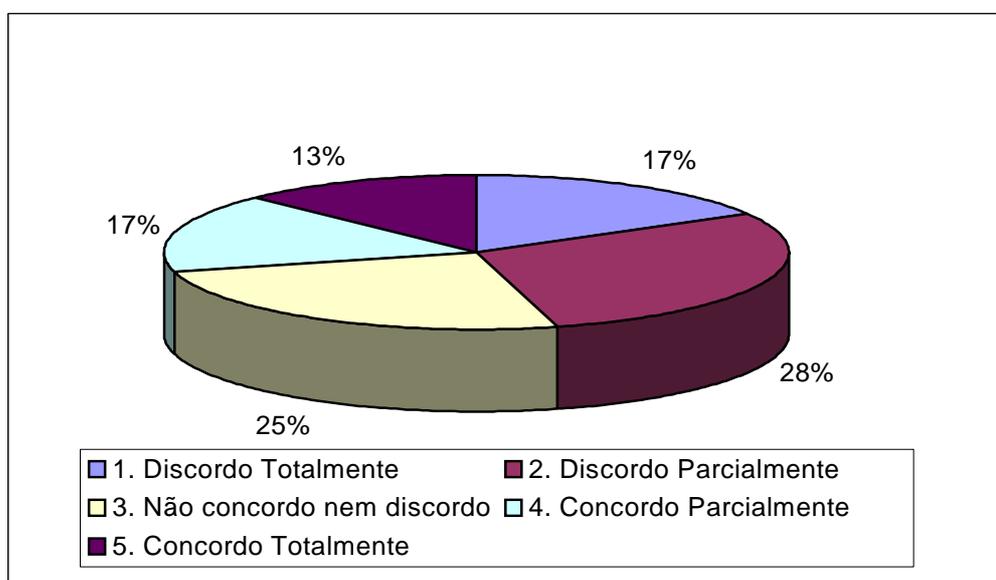


Gráfico 3: Quantas pessoas concordam que participam das tomadas de decisões e quantas acham que não participam efetivamente das decisões organizacionais

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

O resultado da pergunta acima demonstra uma grande divisão nas respostas dos funcionários, isso mostra que as decisões organizacionais não estão sendo tão bem partilhadas. Ainda mais porque, o grupo com mais votos, são os daqueles que discordam parcialmente (com 28%) do modo como a organização oferece oportunidades de participação nas tomadas de decisão aos seus funcionários.

Afirmção 4 – Considero que a minha organização promove oportunidades de desenvolvimento e formação.

Tabela 4 – Quantos acham que a organização dá oportunidades de formação e desenvolvimento, e quantos discordam dessa afirmação.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 2 | 8,33 |
| 2. Discordo Parcialmente | 2 | 8,33 |
| 3. Não concordo nem discordo | 1 | 4,17 |
| 4. Concordo Parcialmente | 13 | 54,17 |
| 5. Concordo Totalmente | 6 | 25 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

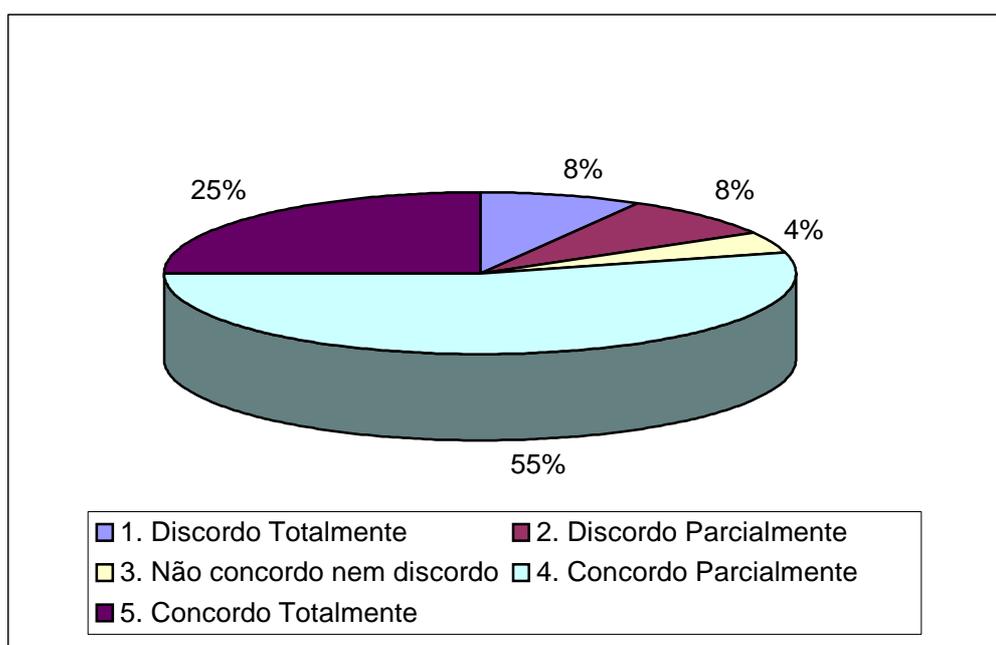


Gráfico 4: Quantos acham que a organização dá oportunidades de formação e desenvolvimento, e quantos discordam dessa afirmação

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

Como se pode observar com o gráfico acima, a organização está preocupada com a formação e desenvolvimento dos seus funcionários, e isso representa uma grande fonte de motivação para as pessoas, e retorno para a empresa, pois contará com profissionais mais qualificados. Nota-se que cerca de 55% dos questionados concordam parcialmente, e 25% concordam totalmente com a afirmação, somando 80% aqueles que concordam de alguma forma com a formação e desenvolvimento promovido pela organização.

Afirmação 5 – Em comparação com outras empresas similares, a minha organização proporciona-me benefícios sociais bastante satisfatórios.

Tabela 5 – Quantos concordam que recebam benefícios sociais satisfatórios e quantos discordam dessa afirmação.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 6 | 25 |
| 2. Discordo Parcialmente | 5 | 20,83 |
| 3. Não concordo nem discordo | 6 | 25 |
| 4. Concordo Parcialmente | 4 | 16,67 |
| 5. Concordo Totalmente | 3 | 12,5 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

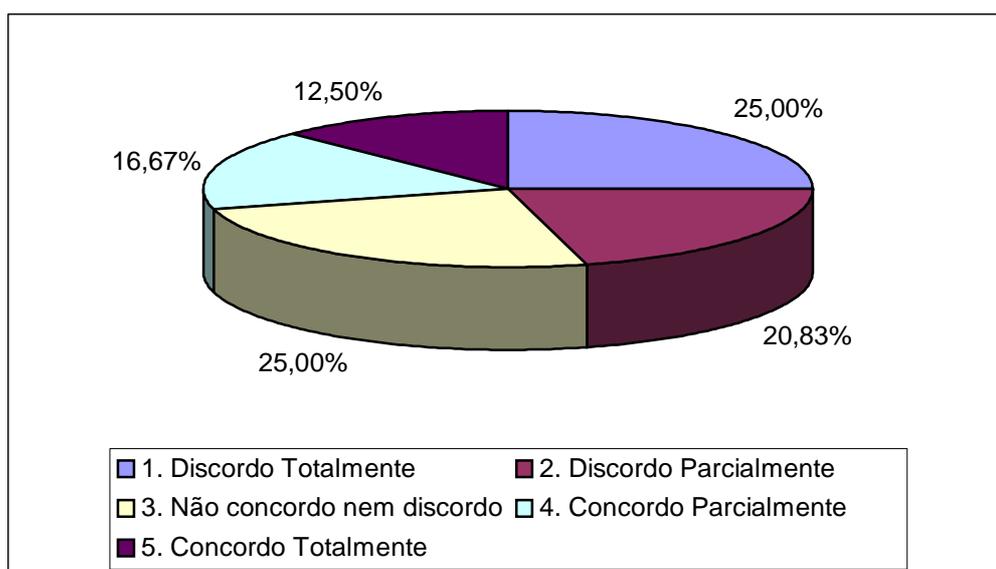


Gráfico 5: Quantos concordam que recebam benefícios sociais satisfatórios e quantos discordam dessa afirmação

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

Percebe-se, analisando o gráfico, que esse é um ponto que a empresa poderia melhorar para motivar mais o seus funcionários, oferecendo benefícios sociais melhores ou mais adequados à cada funcionário. Pois, nota-se, que o menor número são os daqueles que, de alguma forma, concordam com os benefícios sociais recebidos e acham que eles são satisfatórios. A maioria ficou entre discordo totalmente (25%), e 'não concordo nem discordo' (outros 25%). Mas outro grande grupo foi os do que discordaram em parte, em relação ao benefício social recebido, cerca de 21% dos questionados.

Afirmção 6 – Considero o ambiente de trabalho com os meus colegas muito agradável.

Tabela 6 – Quantos consideram o convívio com os colegas no ambiente de trabalho agradável, e quantos não o consideram agradável.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 0 | 0 |
| 2. Discordo Parcialmente | 1 | 4,17 |
| 3. Não concordo nem discordo | 2 | 8,33 |
| 4. Concordo Parcialmente | 5 | 20,83 |
| 5. Concordo Totalmente | 16 | 66,67 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

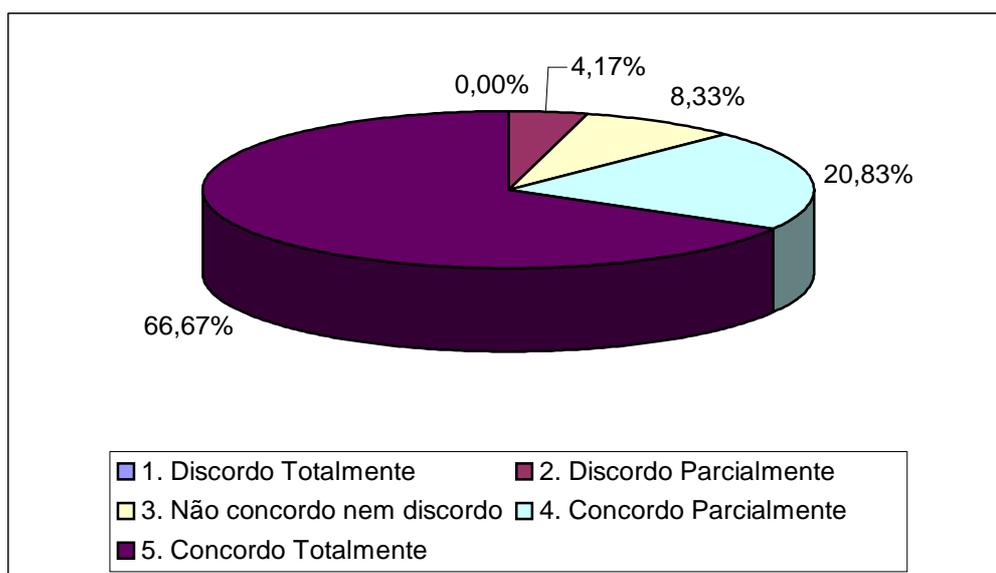


Gráfico 6: Quantos consideram o convívio com os colegas no ambiente de trabalho agradável, e quantos não o consideram agradável

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

Podemos perceber, com a análise dos dados, que esse é um ponto bastante positivo da organização, pois um ambiente de trabalho agradável e um bom convívio com os colegas representam uma boa fonte de motivação para os funcionários. Podemos ver um grande número (66,67%), aqueles que concordam totalmente que trabalham, junto com os colegas, em um ambiente agradável. Outra grande parcela (20,83%) concorda parcialmente com a afirmação acima.

E outro ponto a se destacar da análise desses dados, foi que nenhum dos questionados discordou totalmente da afirmação.

Afirmação 7 – Vive-se um ambiente de camaradagem no meu local de trabalho.

Tabela 7 – Quantos funcionários concordam viver um ambiente de camaradagem e quantos discordam da afirmação.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 2 | 8,33 |
| 2. Discordo Parcialmente | 1 | 4,17 |
| 3. Não concordo nem discordo | 1 | 4,17 |
| 4. Concordo Parcialmente | 10 | 41,67 |
| 5. Concordo Totalmente | 10 | 41,67 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

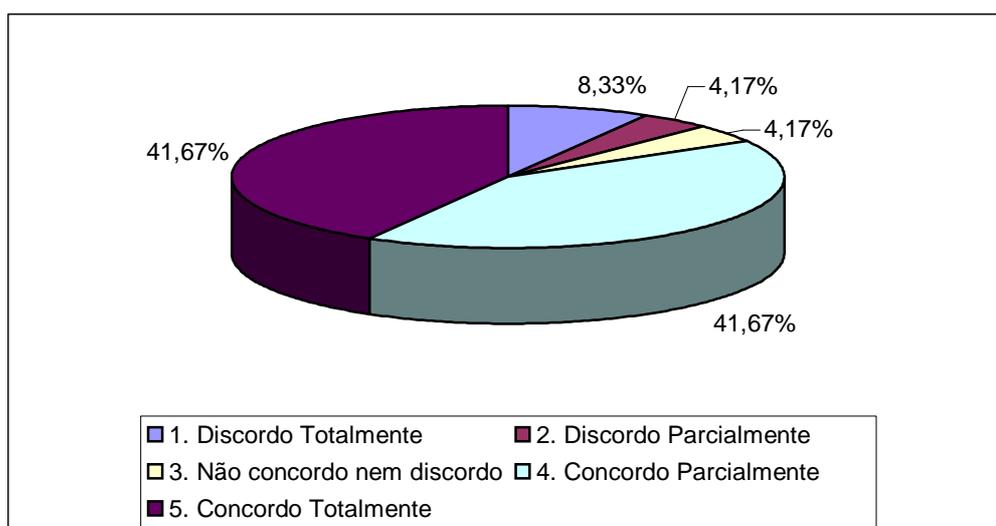


Gráfico 7: Quantos funcionários concordam viver um ambiente de camaradagem e quantos discordam da afirmação

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

Analisando os dados, salienta-se o ponto positivo da organização quanto ao convívio dos funcionários com os colegas no ambiente de trabalho. Poucos foram aqueles que discordaram de alguma forma, da idéia de viver um ambiente de camaradagem no local de trabalho. E empatado, com 41,67%, representando a maioria, estão os grupos daqueles que concordam viver um ambiente de camaradagem com os colegas.

Afirmção 8 – Os meus superiores hierárquicos ouvem as minhas opiniões e sugestões sobre o meu trabalho.

Tabela 8 – Quantos concordam que seus superiores ouvem suas opiniões e sugestões e quantos acham que não são ouvidos.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 2 | 8,33 |
| 2. Discordo Parcialmente | 2 | 8,33 |
| 3. Não concordo nem discordo | 2 | 8,33 |
| 4. Concordo Parcialmente | 7 | 29,17 |
| 5. Concordo Totalmente | 11 | 45,83 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

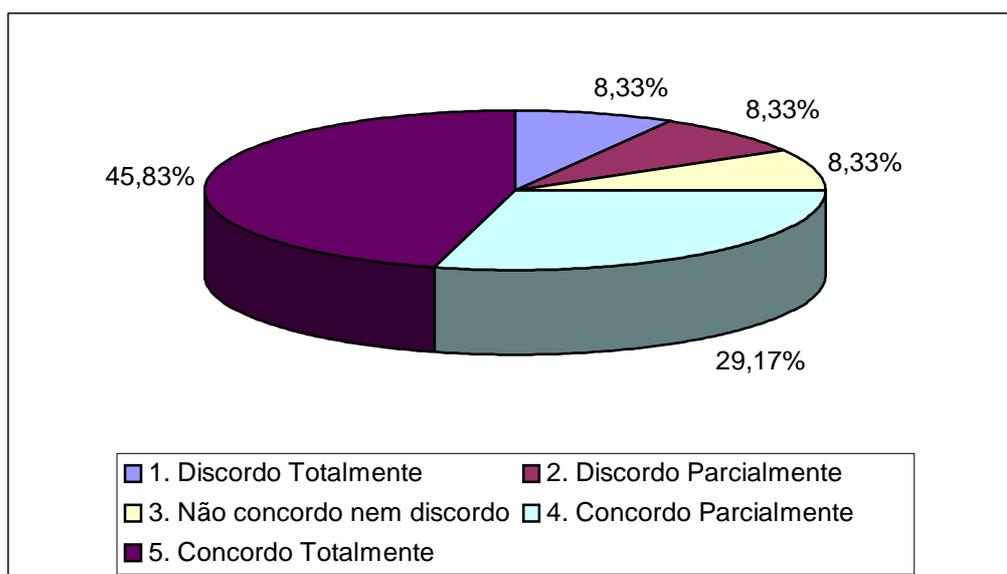


Gráfico 8: Quantos concordam que seus superiores ouvem suas opiniões e sugestões e quantos acham que não são ouvidos

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

Outro ponto importante na motivação dos funcionários é saber que suas opiniões, suas idéias e suas sugestões são ouvidas pelos seus superiores. Mesmo que suas sugestões não sejam acatadas, é importante para os empregados saber que seus superiores se importam com suas opiniões.

Percebe-se, observando os dados, o esforço da organização de construir esse canal de comunicação. Pois apesar de alguns discordarem da forma de comunicação com os seus superiores, empate de 8,33% para as duas formas de discordância, a maioria (45,83%) concorda totalmente e outra grande parte concorda parcialmente, representando 29,17%.

Afirmção 9 – O meu trabalho leva-me a colocar em prática todas as minhas capacidades pessoais e profissionais.

Tabela 9 – Quantos funcionários concordam que consigam colocar em prática suas capacidades e quantos discordam da afirmação.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 5 | 20,83 |
| 2. Discordo Parcialmente | 3 | 12,5 |
| 3. Não concordo nem discordo | 3 | 12,5 |
| 4. Concordo Parcialmente | 9 | 37,5 |
| 5. Concordo Totalmente | 4 | 16,67 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

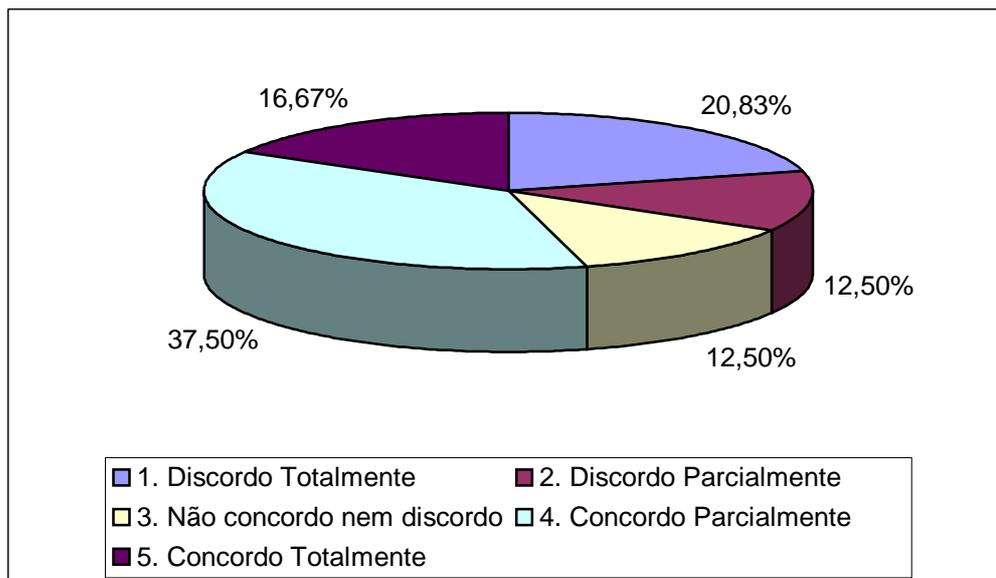


Gráfico 9: Quantos funcionários concordam que consigam colocar em prática suas capacidades e quantos discordam da afirmação

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

Com esse resultado, podemos perceber uma grande variedade nas respostas dos funcionários, demonstrando uma divisão nas opiniões dos empregados, quanto à colocação das suas capacidades no ambiente de trabalho. A grande parte, com 37,5%, são aqueles funcionários que concordam parcialmente com a afirmação, o que é bom para a organização, pois representa a maioria aqueles que concordam de certa forma que suas capacidades estão sendo colocadas em prática. Mas é preciso estar atento, pois um grande número de empregados acham que suas capacidades poderiam estar sendo mais bem aproveitadas. 20,83% representa a porcentagem daqueles que discordam totalmente que suas capacidades estão sendo colocadas em prática, e 12,5% aqueles que discordam parcialmente. Representando aproximadamente 33,3% aqueles que discordam de alguma forma com a afirmação.

Afirmção 10 – Considero o ambiente físico do meu trabalho (condições estruturais: luz, temperatura, ruído) agradável para a realização do meu trabalho.

Tabela 10 – Quantos consideram o ambiente físico do trabalho agradável e quantos discordam da afirmação acima.

| Atributos | Quantidade de funcionários | Percentual |
|------------------------------|----------------------------|------------|
| 1. Discordo Totalmente | 2 | 8,33 |
| 2. Discordo Parcialmente | 4 | 16,67 |
| 3. Não concordo nem discordo | 2 | 8,33 |
| 4. Concordo Parcialmente | 10 | 41,67 |
| 5. Concordo Totalmente | 6 | 25 |
| TOTAL | 24 | 100 |

Fonte: Tabulação dos questionários feitos pelo aluno Carlos Eduardo Machado

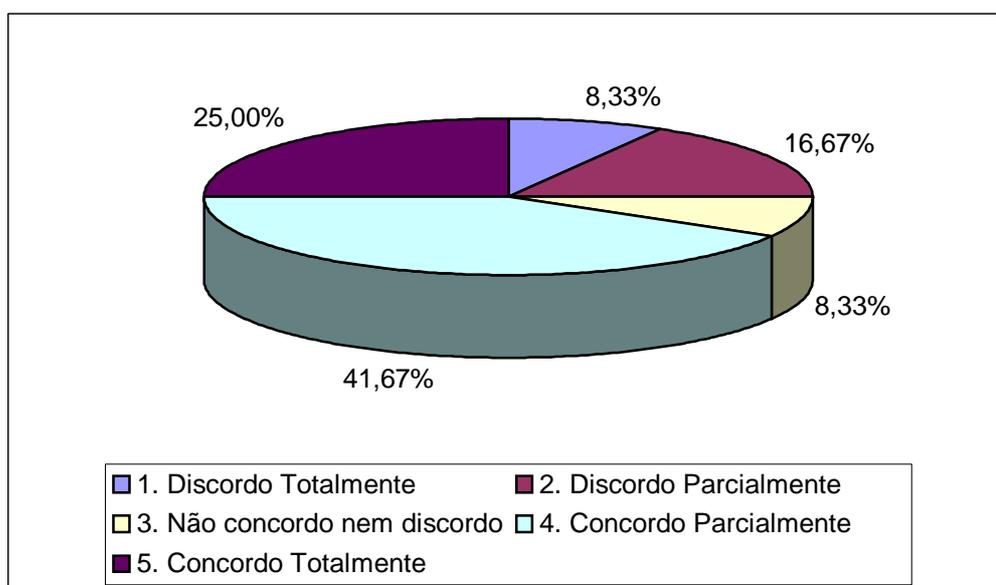


Gráfico 10: Quantos consideram o ambiente físico do trabalho agradável e quantos discordam da afirmação acima

Fonte: Elaborado pelo aluno Carlos Eduardo Machado

Comentários:

Pode-se observar, pela análise dos dados obtidos, que os funcionários, em geral, consideram o ambiente físico de trabalho agradável, e isso é bom para a organização, pois um ambiente de trabalho desagradável representa uma grande fonte de desmotivação. Nota-se que mais de 66% concordam que o ambiente de trabalho é agradável para a realização de suas atividades (41,67% concordam totalmente e 25% parcialmente). Porém é importante verificar o descontentamento de algumas pessoas com o ambiente de trabalho. Talvez algum desses fatores do

ambiente físico não esteja sendo tão bem atendido, ou ainda, pode se tratar de uma área específica que não foi tão bem contemplada.

6 ANÁLISE CRÍTICA

A análise do questionário aplicado ao grupo de funcionários da área comercial e marketing do Jornal de Brasília teve como objetivo fazer uma correlação entre os princípios teóricos abordados na monografia, e seu uso prático no dia a dia da empresa.

Segundo Gellerman (1976) “os homens tinham tendência natural de ligar-se entre si e agregar-se em grupos com o fim de proteger-se mutuamente”, e também pelos estudos de Elton Mayo um forte fator de motivação seria a ênfase no comportamento social dos funcionários. Isso é percebido como um fator positivo da empresa analisada, visto que nos itens 6 e 7 da tabulação de dados do questionário, foram altos os itens de satisfação

Se analisarmos a teoria de Maslow (1943) e sua maior abrangência, com os vários níveis da sua pirâmide e verificando as necessidades de segurança, constatamos nessa necessidade o item remuneração, que precisa ser bem atendido para o funcionário alcançar os outros níveis da pirâmide, e aumentar cada vez mais sua motivação. E nesse aspecto, verificou-se com o questionário, a insatisfação do grupo com esse item, precisando a empresa estar atenta a esse resultado.

Segundo a teoria de Herzberg (1959), existe o grupo fatores motivadores, são aqueles que realmente satisfazem as pessoas, que as motivam, estão entre esse fatores itens como assumir responsabilidades, participar nas tomadas de decisão. Nesse sentido, o grupo estudado demonstra um alto índice de satisfação com a política da empresa, sentindo eles a possibilidade de participar das decisões.

Observando a teoria estudada confrontando com os resultados práticos do questionário, conclui-se que há uma política motivacional na empresa em questão, porém em algumas áreas ela precisa ser mais bem trabalhada, e esta monografia para a conclusão do curso de administração do UniCEUB pode ser uma grande aliada como ferramenta da política motivacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da monografia foi analisar os fatores motivacionais e seus efeitos sobre os funcionários, analisando os conceitos de motivação, sua evolução e aplicabilidade.

Há muito tempo se fala em motivação, porém muitas formas errôneas já foram aplicadas, às vezes até baseadas em castigos e punições, só com a Revolução Industrial houve um aprimoramento acerca desse estudo.

Pesquisas na área de Recursos Humanos, com a finalidade de melhorar o ambiente para satisfação dos funcionários foram bastante eficazes como um todo, uma vez que o lucro final recai sobre a própria empresa, por possuírem funcionários motivados e satisfeitos constata-se aumento na produtividade.

Levando em conta os pontos fracos e fortes de cada funcionário, é importante que as organizações apliquem uma política motivacional para extrair deles o melhor desempenho.

A monografia também incluiu um questionário que foi aplicado aos funcionários da área comercial e marketing do Jornal de Brasília, e a análise do mesmo verificou que alguns itens naquela empresa já são bem trabalhados e outros ainda poucos explorados, que podem gerar desmotivação.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, CECILIA WHITAKER. MOTIVAÇÃO. SÃO PAULO: ATLAS, 1986.

BERGAMINI, CECILIA WHITAKER. MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. SÃO PAULO: ATLAS, 1997, 4. ed.

CERTO, SAMUEL C. ADMINISTRAÇÃO MODERNA. SÃO PAULO: PRENTICE-HALL, 2003, 9. ed.

GELIERMAN, SAUL W. MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE. SÃO PAULO: MELHORAMENTOS, 1976.

HELLER, ROBERT. COMO MOTIVAR PESSOAS. SÃO PAULO: PUBLIFOLHA, 1999.

HILL, NORMAN C. COMO MELHORAR O DESEMPENHO DOS EMPREGADOS. SÃO PAULO: EPU, 1986.

LAKATOS, EVA MARIA; MARCONI, MARINA DE ANDRADE. FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTÍFICA. 5. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2003.

LÉVY-LEBOYER, C. A CRISE DAS MOTIVAÇÕES. SÃO PAULO: ATLAS, 1994.

MASLOW, A. MOTIVATION AND PERSONALITY. NEW YORK: HAPER & ROW, 1970.

MEDEIROS, JOÃO BOSCO. REDAÇÃO CIENTÍFICA: A PRÁTICA DE FICHAMENTOS, RESUMOS, RESENHAS. 7ª ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2005.

Pirâmide das Necessidades de Maslow. Disponível em <<<http://www.admtoday.com/wp-content/uploads/2007/08/piramide.gif>>>. Acessado em 30 setembro 2008.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY. PESQUISA SOCIAL: MÉTODOS E TÉCNICAS. SÃO PAULO: ATLAS, 1999.

SILVA, REINALDO OLIVEIRA. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO. SÃO PAULO: PIONEIRA, 2001.

WEINER, B. HUMAN MOTIVATION, METAPHOS, THEORIES AND RESEARCH. LONDRES: SAGE, 1992.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO PARA ELABORAÇÃO DE MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO UNICEUB

Do aluno:

Carlos Eduardo Machado de Carvalho Plauto

Os inquiridos deverão utilizar uma escala de cinco pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 a “discordo parcialmente”, 3 a “não concordo nem discordo”, 4 a “concordo parcialmente” e 5 corresponde a “concordo totalmente”.

Afirmção 1 – Considero a minha remuneração adequada.

Afirmção 2 – Sinto que meus superiores me dão feedback, motivando-me a obter melhores resultados.

Afirmção 3 – Tenho oportunidade de participar nas tomadas de decisão organizacionais.

Afirmção 4 – Considero que a minha organização promove oportunidades de desenvolvimento e formação.

Afirmção 5 – Em comparação com outras empresas similares, a minha organização proporciona-me benefícios sociais bastante satisfatórios.

Afirmção 6 – Considero o ambiente de trabalho com os meus colegas muito agradável.

Afirmção 7 – Vive-se um ambiente de camaradagem no meu local de trabalho.

Afirmação 8 – Os meus superiores hierárquicos ouvem as minhas opiniões e sugestões sobre o meu trabalho.

Afirmação 9 – O meu trabalho leva-me a colocar em prática todas as minhas capacidades pessoais e profissionais.

Afirmação 10 – Considero o ambiente físico do meu trabalho (condições estruturais: luz, temperatura, ruído) agradável para a realização do meu trabalho.