

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

ANDRÉIA HUSS

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

BAURU
2015

ANDRÉIA HUSS

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Profa. Ma. Marinez C. Vitoreli.

BAURU
2015

H9721i Huss, Andreia

A importância da motivação no ambiente de trabalho /
Andreia Huss. -- 2015.
57f. : il.

Orientadora: Profa. Ma. Marinez Cristina Vitoreli Mari.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) – Universidade do Sagrado Coração – Bauru
– SP.

1. Motivação. 2. Ambiente de trabalho. 3. Qualidade de
vida. 4. Teorias motivacionais. I. Mari, Marinez Cristina
Vitoreli. II. Título.

ANDRÉIA HUSS

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação da Profa. Ma. Marinez C. Vitoreli.

Banca examinadora:

Profa. Ma. Marinez C. Vitoreli
Universidade do Sagrado Coração

Profa. Ma. Debora Scardini da Silva Pistori
Universidade do Sagrado Coração

Profa. Esp. Elza Socorra Yamada Inoue
Universidade do Sagrado Coração

Bauru, 03 de dezembro de 2015.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que é a razão do meu viver. A minha mãe por estar sempre presente em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, se não fosse por Ele, não sei onde estaria e o que seria de mim.

A minha mãe, incentivo e força da minha vida, motivo pelo qual cheguei até aqui.

Aos meus irmãos, meu noivo e demais familiares, que com amor e carinho me ajudaram a olhar sempre em frente, fazendo com que eu conseguisse cumprir essa etapa tão importante da vida.

Aos meus amigos e colegas de faculdade e serviço que, independente da forma, sempre me impulsionaram a prosseguir, contribuindo para o resultado deste trabalho.

A professora Marinez C. Vitoreli, pelo apoio e paciência prestados na orientação desta monografia, e a todos os professores da Universidade do Sagrado Coração que tiveram imensurável papel nesta jornada que dará frutos por toda a vida.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, obrigada!

“Quando recebemos um ensinamento devemos receber como um valioso presente e não como uma dura tarefa. Eis aqui a diferença que transcende.”

Albert Einstein

RESUMO

Desde os primórdios o trabalho faz parte da vida das pessoas. Ele é necessário para o suprimento de necessidades básicas e para participar da vida em sociedade. Entretanto, as condições de trabalho oferecidas podem resultar num diferencial no ambiente organizacional. A motivação no ambiente de trabalho é apresentada neste estudo, bem como destacada a sua importância através de teorias que explicam o funcionamento da motivação humana e sua percepção de satisfação e qualidade de vida. Este estudo teve como objetivo demonstrar as teorias e conceitos que embasam a relevância da motivação nas organizações e na literatura algumas ferramentas de auxílio à motivação. A metodologia utilizada foi fundamentação teórica baseada em levantamento bibliográfico, de natureza qualitativa. Ao final do estudo demonstrou-se a importância da administração das organizações terem como foco as pessoas e suas necessidades, possibilitando assim um ambiente de trabalho adequado, que oferece qualidade de vida aos trabalhadores sem perder o foco nos resultados que a organização almeja.

Palavras-chave: Motivação. Ambiente de trabalho. Qualidade de vida. Teorias motivacionais.

ABSTRACT

Since the early days work is part of the life of the people. It is necessary for the supply of basic needs and to participate in society. However, currently, the working conditions offered are the differential in the organizational environment. The motivation in the work environment is presented in this study and analyzed its importance by theories to explain the functioning of human motivation and their perception of satisfaction and quality of life. This study had as objective to analyze what is motivation and motivation in the work environment, identifying existing in the literature on the theme the main tools of motivation. Theories and concepts on the subject were presented, giving overpromise the affirmative relevance of motivation in organizations. The methodology used was based on theoretical bibliographical survey, of qualitative nature, enabling the veracity of the subjects discussed. The study demonstrates the importance of the administration of organizations have focused in the people and their needs, thus enabling an appropriate work environment that offers quality of life for workers without losing focus on results that the organization aims.

Keywords: Motivation. Motivation in the work environment. Quality of life. Motivational theories.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Subsistemas da Gestão de RH.....	17
Figura 2 - Esquema da interação dos motivos internos e externos que.....	20
Figura 3 - Pirâmide da Hierarquia das.....	23
Figura 4 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	27
Figura 5 - Hierarquia das necessidades de Maslow e Teoria dos.....	28
Figura 6 – Fórmula da Teoria da Expectativa de Vroom	30
Figura 7- Modelo simplificado da Teoria da Expectativa de Vroom.....	31
Figura 8 - Categorias de qualidade de vida no trabalho para Richard Walton	38
Figura 9 - Estilos de liderança	42
Figura 10 - Quadro resumo - ferramentas motivacionais	47
Figura 11 - Quadro resumo das teorias de motivação – conteúdo.....	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	13
2.2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.3	MOTIVAÇÃO	18
2.4	MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	20
2.5	TEORIAS DE MOTIVAÇÃO	22
2.5.1	A Hierarquia das Necessidades de Maslow	23
2.5.2	A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	25
2.5.3	Teoria das Expectativas de Vroom	29
2.6	O INDIVÍDUO E O TRABALHO.....	32
2.7	SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	34
2.8	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	36
2.9	O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO	40
2.10	ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS	42
3	METODOLOGIA.....	45
4	RESULTADOS	46
5	CONCLUSÃO.....	50
	REFERÊNCIAS	52

2 INTRODUÇÃO

O trabalho está presente na sociedade desde os primórdios e hoje, mais do que nunca, é dele que tiramos o sustento e também a possibilidade de conquistar nossos objetivos materiais.

É importante que o trabalho possua algum sentido positivo para os trabalhadores, pois estes necessitam exercer suas funções no ambiente de trabalho diariamente e isso precisa ser algo que proporcione prazer ou a percepção de que é necessário para obtenção dos bens desejados, não somente para trazer retorno financeiro e enriquecimento da organização empregadora, mais do que isso, é crucial para a realização pessoal de cada indivíduo.

Atualmente muito se fala em competitividade entre as empresas e constantes mudanças que são necessárias para adaptação nesse novo cenário mercadológico que engloba empresas do mundo todo, o que aumenta a preocupação com a concorrência e as exigências do mercado. É imprescindível que as áreas da organização estejam trabalhando em harmonia para que seja obtido o sucesso almejado pelos proprietários e alta gerência. Porém, com as transformações e novas formas de organização do ambiente corporativo, os novos gestores estão mais enfáticos com relação ao capital humano que possuem em suas empresas e estão aprimorando a gestão de pessoas e dando maior ênfase também a questão dos recursos humanos, que são tão importantes dentro de uma organização como qualquer outro setor, ao passo que estas são movidas por pessoas que também possuem seus próprios interesses e buscam meios de atingi-los todos os dias.

Essas pessoas possuem distintos comportamentos, necessidades e objetivos e cada uma delas se move de acordo com aquilo que esperam alcançar, e todos os aspectos da vida se unem para que as necessidades sejam supridas e os objetivos alcançados. As relações humanas estão presentes no ambiente organizacional, por isso, é de extrema importância o investimento por parte dos gestores na busca constante para maior envolvimento e comprometimento das pessoas com a organização. É importante que as pessoas sintam-se e mantenham-se motivadas. Portanto, como em outras áreas do pensamento administrativo, as ideias sobre motivação evoluíram desde os primórdios da Ciência da Administração (REIS, 2001).

A motivação tem sido alvo de muitas discussões. Em todos os aspectos que envolvem a vida humana a motivação está sendo considerada, e as organizações também estão dando o devido valor a essa questão, pois a mesma contribui na busca de maior rendimento dos colaboradores que compõem o quadro da corporação.

Há muito tempo estudos vêm sendo realizados sobre esse assunto e contribuindo no sentido de mostrar o quão importante é a motivação também no meio empresarial. Muitas teorias e conceitos foram formulados analisando situações que podem ser motivadoras e interpretando comportamentos e atitudes dos indivíduos no ambiente de trabalho. Embora apresentando diversidade nos seus pontos de vista, foi possível observar que existe um consenso em considerar o fenômeno da motivação, que faz com que os indivíduos desempenhem seu trabalho da melhor forma possível (RAMOS, 1990).

Entender a importância da motivação no ambiente de trabalho e evidenciar suas principais ferramentas permitirá as organizações valorizarem os fatores motivacionais apresentados por seus colaboradores, e tomarem medidas motivacionais visando o eficaz aproveitamento do seu capital humano, possibilitando melhores resultados.

Portanto este trabalho consta de uma breve revisão teórica sobre o tema em questão, e tem como objetivo demonstrar a importância da motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, e porque deve ser levada em consideração pela administração das empresas. Visa também, demonstrar a importância das empresas preocuparem-se constantemente com as políticas motivacionais adotadas para que sejam efetivamente eficazes e tragam os resultados esperados tanto para a empresa como para os colaboradores.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a importância da motivação no ambiente de trabalho? Quais são as principais teorias e conceitos formulados que interpretam o comportamento e ações dos indivíduos no ambiente de trabalho?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo o descrito a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar a importância da motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, e porque deve ser levada em consideração pela administração das empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Motivação no ambiente de trabalho é um assunto bastante abordado nos dias atuais. Motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, é algo que as empresas precisam acreditar e desenvolver, pois é certo que nas condições de trabalho atuais, após muitas evoluções nas relações de trabalho, o capital humano precisa ser valorizado e entendido para que contribua da melhor maneira com a organização e faça valer à pena o investimento feito com relação aos colaboradores, que são peças cruciais para o desenvolvimento e sucesso da organização.

Portanto, o presente trabalho visa esclarecer o que é motivação no ambiente de trabalho e sua importância para as empresas e seus colaboradores, e analisar possíveis fatores determinantes desse tema. Demonstrará ainda, quais medidas as empresas podem adotar para mantê-los motivados, para que continuem a desenvolver suas atividades de forma a gerar bons resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No capítulo em questão estão fundamentados os conceitos sobre motivação; as teorias clássicas de motivação; o comportamento humano nas organizações e os fatores relacionados à satisfação e qualidade de vida.

2.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas (TRH) modificou a forma dos administradores pensarem e agirem com relação ao capital humano presente na organização.

Conforme explica Chiavenato (2004), essa teoria trouxe uma nova linguagem que mudou o repertório administrativo, tratando de assuntos como motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, entre outros. Os antigos conceitos clássicos envolvendo os princípios gerais da administração passaram a ser questionados e criticados.

De acordo com Fleury (2002), as empresas com visão de futuro começaram a substituir seus sistemas de treinamentos funcionais, por outras formas de treinamentos que tinham como objetivos o desenvolvimento e a satisfação das pessoas na organização.

Segundo Chiavenato (2004), nessa nova visão de administração a felicidade humana é considerada de forma diferente, e a abordagem mais enfática nas tarefas e estruturas é substituída pela ênfase nas pessoas. O trabalhador deixou de ser visto como “homem econômico” e passou a ser entendido como “homem social”. A partir da Teoria das Relações Humanas os funcionários e suas necessidades passaram a ser levadas em consideração, e os aspectos burocráticos e humanos são colocados lado a lado na administração das organizações.

Os seguintes aspectos descrevem a nova concepção sobre a natureza do homem (“homem social”), de acordo com a TRH:

- Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma consequência de muitos fatores motivacionais.
- As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades

em participar do grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal (turnover), abaixamento do moral, fadiga psicológica e redução dos níveis de desempenho.

- O comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.

- As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social etc.) quanto negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas etc.). (CHIAVENATTO, 2004. p. 96).

O comportamento humano e suas necessidades estão sendo mais importantes para as organizações, pois se sabe que são as pessoas que verdadeiramente movem as empresas. A TRH contribui para que os trabalhadores sejam vistos de maneira mais cuidadosa pelos seus líderes e gestores, resultando na melhoria do desempenho dos mesmos, e por consequência, da organização.

A perspectiva humanista está presente na administração há muito tempo, desde o movimento da administração científica e técnica, que era voltada para o desenvolvimento técnico das empresas, existiam estudiosos que se preocupavam com a questão humana e seu comportamento, e realizaram muitos estudos sobre o seu impacto na administração. Segundo Maximiano (2000), enfoque comportamental tem dois objetivos básicos: entender o sistema social da organização e as pessoas como indivíduos, suas características individuais e o impacto dessa singularidade sobre o seu desempenho.

Um fator importante e que pode indicar o início da Teoria das Relações Humanas foi a Experiência de Hawthorne, que comprovou a importância do grupo/ambiente sobre o desempenho dos indivíduos. Esse experimento revelou que as relações com os colegas e administradores estão entre os fatores mais importantes para o desenvolvimento individual de cada trabalhador. Neste momento entendeu-se que o ambiente de trabalho deve ser visto como sistema social e não apenas econômico, para que melhor seja compreendido e gerenciado (MOTTA, 1991).

Maximiano (2000) afirma que antes do enfoque comportamental surgir na administração das organizações, as necessidades, interesses e sentimentos das pessoas ficavam em segundo plano, ou por muitas vezes nem eram cogitados pelos líderes e a alta administração. O autor ainda explica que no início da era moderna da

sociedade industrial, essa ideia mudou e percebeu-se que a produtividade das organizações e o seu desempenho são dependentes também do comportamento das pessoas e do seu interesse em contribuir com a organização, ou seja, viu-se a necessidade de adotar uma perspectiva comportamental, voltada para o desenvolvimento pessoal/sentimental dos trabalhadores e enfatiza que “o importante numa organização é seu sistema social”, não somente pelo sistema técnico e máquinas.

Com a Teoria das Relações Humanas, novos princípios se fazem presentes no ambiente administrativo, sendo eles a motivação, a liderança e a comunicação. Sobretudo a motivação e o comportamento organizacional são conceitos muito valorizados nas organizações atualmente. O fato é que, segundo Motta (1991), o estudo das relações humanas se deu tanto no âmbito psicológico quanto sociológico das organizações, desde os grupos informais até uma análise mais aprofundada sobre os padrões de comportamento humano e das relações individuais.

Diante do exposto, nota-se que uma das vertentes que envolvem o comportamento humano e suas ações é a motivação, e é esse aspecto que será aprofundado no decorrer do trabalho.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos estão presentes em todas e quaisquer organização. São eles que fazem as empresas funcionar e, sem eles, os recursos materiais e técnicos não têm qualquer serventia. Para gerenciar os recursos humanos e desenvolver estratégias voltadas ao pessoal da organização existe a Gestão de Recursos Humanos (GRH), que é importante e necessária, pois gerencia o capital humano e direciona as pessoas nos aspectos humanos e sociais. Pode ser definida como um conjunto de “políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativa entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2002, p.17). E de acordo com o autor, as políticas são os princípios e diretrizes que norteiam as decisões da organização e o comportamento das pessoas. E as práticas definem os procedimentos e métodos para implementação de ações e decisões no âmbito da organização, ou seja, a Gestão de Recursos

Humanos cria estratégias voltadas à estruturação da empresa com relação ao pessoal, liderança e motivação.

A forte concorrência no mercado e a busca por vantagens competitivas fizeram com que as empresas dessem maior importância e enfatizassem o trabalho realizado pela gestão de recursos humanos, que faz a mediação entre organização e funcionário e visando o interesse de ambos, garantindo que as pessoas contribuam com o crescimento organizacional através do bom desempenho dos funcionários.

Dentro da Gestão de RH existem alguns subsistemas que são direcionados a assuntos específicos, e nesses subsistemas as ações relacionadas ao pessoal da empresa são desenvolvidas de forma dinâmica e relacionada, que conforme explicam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) são: Planejamento de pessoal, Recrutamento e Seleção, Administração de Cargos e Salários, Planejamento de Carreira, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Higiene e segurança no trabalho, Clima Organizacional e Motivação. A Figura 1 apresenta detalhadamente a função de cada subsistema:

Figura1 - Subsistemas da Gestão de RH

SUBSISTEMAS DA GESTÃO DE RH	
PLANEJAMENTO DE PESSOAL	Definição, pelo gestor de RH, do quadro de funcionários necessários para a concretização dos objetivos estratégicos definidos pela administração geral da organização
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Recrutamento e seleção de pessoal para o atendimento das necessidades da organização. É onde se analisa o perfil e avalia os candidatos (com técnicas específicas e definidas por cada organização) de forma a preencher os requisitos solicitados pelo gestor de RH, levando-se em conta também os objetivos estratégicos da organização.
ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	Análise e descrição de cargos; definição da função e responsabilidades a ser desempenhada por cada cargo; definição de remuneração e demais benefícios (salário-base, adicionais legais, horas extras, benefícios, etc).
PLANEJAMENTO DE CARREIRA	Desenvolve as capacidades do funcionário de acordo com os interesses estratégicos da organização, para o desenvolvimento de ambos. Define as possibilidades de planos de carreiras que a empresa pode oferecer e quais os requisitos necessários para alcançar a promoção.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Avaliação do desempenho dos trabalhadores e a qualidade do serviço prestado; aplicação de melhorias e adequações com relação aos seus salários, suas funções, incentivos e treinamentos necessários, erros a serem corrigidos, realocação de trabalhadores para outro setor e outros. Utilização de técnicas específicas para a avaliação, e todos os trabalhadores da empresa passam por esse processo, desde o menor cargo até o de mais prestígio. Através dessa avaliação é permitido saber também se será necessário algum tipo de treinamento, e programas de melhoria de relacionamento entre pessoas para melhorar a motivação e produtividade dos envolvidos.
TREINAMENTO	Aperfeiçoamento do desempenho dos funcionários; treinamento de suas habilidades e para melhoria do comportamento, explorando todo o potencial de aprendizagem do pessoal.
HIGIENE E SEGURANÇA	Verificação e aplicação de condições adequadas à saúde e bem estar do trabalhador; proteção da integridade física e mental dos colaboradores, de acordo com normas e procedimentos legais; gerenciamento e proteção ecológico e ambiental, visando a qualidade de vida dos funcionários.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Análise da percepção que os trabalhadores tem sobre a organização, e quanto os membros influenciam o ambiente organizacional. Avaliação de aspectos positivos e negativos que possam ter influência no ambiente de trabalho e também na cultura da empresa.
MOTIVAÇÃO	Avaliação do nível de motivação dos empregados; criação de programas motivacionais para tentar mantê-los motivados. Vários aspectos da organização são avaliados de maneira a identificar quais melhorias podem ser realizadas. A motivação possui fatores internos e externos, e, são exatamente os externos que são trabalhados pela organização para estimular os funcionários, incentivando e proporcionando condições de realizar seus objetivos pessoais, que podem ser previamente identificados pelos gestores a fim de entender as necessidades individuais de cada pessoa.

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna(2004).

Nota: Adaptado pela autora.

A gestão de recursos humanos é um tanto complexa e deve ser dada sua devida importância pelos benefícios que traz à organização com relação a administração de pessoal. É uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e pessoas, variando no tempo e no espaço. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Atualmente a GRH envolve vários aspectos muito mais sociais do que propriamente corporativos, pois se descobriu a necessidade de valorizar os indivíduos de forma mais completa, por isso o gestor de Recursos Humanos hoje deve sair do foco apenas da remuneração e desenvolvimento organizacional, dentro de subsistemas tradicionais de RH, atuando também em cultura organizacional, programas de inovação, sustentabilidade e motivação. O RH passou do treinamento de liderança para um ambiente de aprendizagem (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

A Gestão de Recursos Humanos passou por muitas mudanças ao longo dos anos e ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações. Com o foco nas pessoas, a GRH desenvolve programas que valorizam os trabalhadores, procurando entender suas necessidades vinculadas com as necessidades da organização e conciliar tudo isso em um ambiente de trabalho agradável e propício ao desenvolvimento de ambas as partes.

2.3 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação pode possuir vários significados e entendimentos, de acordo com o interesse e as razões de ordem comportamental que levam as pessoas a agirem.

Motivação é o que estimula as pessoas a darem o melhor de si, é a disposição de fazer algo que possa suprir as necessidades do indivíduo e ao mesmo tempo trazer satisfação (ROBBINS, 2008).

Conforme explicado por Maximiano (2006, p. 267),

A palavra motivação deriva do latimmotivus, movere, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada.

Acredita-se que o comportamento dos indivíduos, em todos os aspectos da vida, é motivado por algo intrínseco ao próprio indivíduo, conforme enfatiza Bergamini (2008, p. 108) “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”, e também por motivos externos, do ambiente do qual faz parte.

A Figura 2 demonstra os motivos internos e externos que podem ter influência sobre a motivação dos indivíduos.

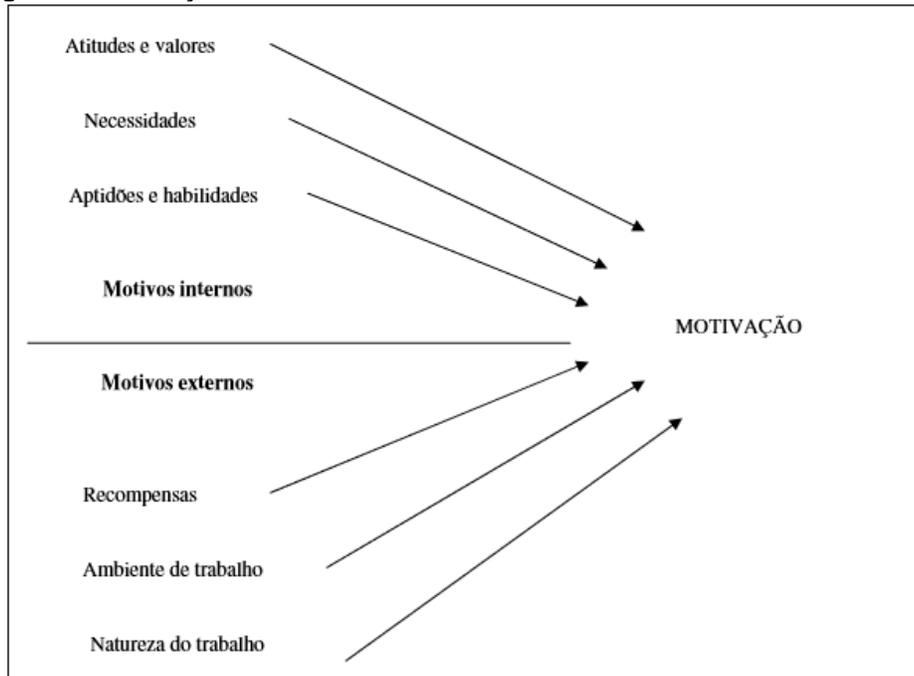
É difícil e incerto definir a motivação, por ser uma questão que envolve a condição humana e suas variações de pensamentos e sentimentos, considerando haver mudanças constantes de pensamento e ação, e que cada indivíduo possui seus próprios interesses, objetivos e formas de agir, é difícil definir os fatores da motivação humana de forma exata, o que faz com que apareçam diversas

interpretações e explicações para o assunto, assim afirma Bergamini (1997, p. 38), “não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”, mesmo que seja possível observar o comportamento motivacional das pessoas, “as explicações de como têm origem e de como ocorrem não cabem dentro de um só referencial teórico”. Ou seja, para entender a motivação é preciso buscar as causas e motivos que levam cada indivíduo a agir de determinada maneira.

Chiavenato (1999) explica que as necessidades humanas nascem com o indivíduo, e sofrem várias alterações durante a vida, sendo um processo contínuo em que quando uma necessidade é suprida logo em seguida surge outra e assim sucessivamente.

Motivação é um tema muito complexo e estudado há bastante tempo, apesar de ser mais abordado atualmente, já foram realizadas pesquisas e estudos, e desenvolvidas teorias na tentativa de explicar a motivação humana. Essas teorias contribuíram de forma relevante para o entendimento do tema, apesar de algumas terem maior impacto que outras, todas tiveram sua parcela de participação nos resultados alcançados, que até hoje não foram muito conclusivos. Bergamini (2008) conclui que todo o esforço do conhecimento do homem e da motivação humana também tem sua história, e o exame das diferentes etapas dessa história, poderá esclarecer muitas dúvidas e enganos com relação ao assunto.

Figura 2- Esquema da interação dos motivos internos e externos que geram motivação



Fonte: Maximiano(2006, p. 147).

2.4 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação para o trabalho advém do estado psicológico de disposição favorável em atingir uma determinada meta (Maximiano, 2000).

Para que as pessoas se sintam motivadas ao trabalho é preciso uma interação entre os motivos internos e externos que podem despertar nos trabalhadores a vontade de desempenhar seu papel da melhor maneira. Os motivos internos estão relacionados com os interesses pessoais, habilidades, aptidões e valores de cada pessoa, da sua natureza fisiológica e psicológica, e também pelos fatores sociológicos, grupos sociais dos quais cada pessoa faz parte. A motivação externa vem dos motivos que o ambiente oferece e os objetivos que a pessoa almeja, esses tem ligação com a satisfação dos interesses e das recompensas oferecidas e desejadas. Com relação as organizações as motivações externas estão relacionadas a remuneração, aos benefícios oferecidos e ao ambiente de trabalho em si, colegas de trabalho e até mesmo punições oferecidas pelo ambiente.

De acordo com Maximiano (2000, p. 347) é preciso entender os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, e ainda explica que:

Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações. (MAXIMIANO, 2000, p. 347).

Tamayo e Paschoal (2003) explicam que a complexa relação das pessoas que compõem a organização, com a obtenção de resultados, depende da valorização recíproca. Isso significa que a empresa precisa reconhecer a importância do funcionário para a consecução de seus resultados, para que ele se empenhe em prol da organização. O fato é que mesmo no ambiente organizacional é preciso levar em consideração os aspectos humanos de cada indivíduo, visto que motivação é algo interno e íntimo de cada pessoa.

Davis e Newstrom (1992) afirmam que as pessoas representam o sistema social interno da organização e explicam que existem quatro conceitos básicos sobre os indivíduos que definem o comportamento humano, inclusive dentro das organizações, são eles:

Diferenças individuais: desde o nascimento as pessoas são diferentes e únicas, e as experiências adquiridas ao longo da vida podem diferenciá-las ainda mais.

A pessoa como um todo: As pessoas funcionam como seres humanos totais. Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas são sistemas que constroem o todo do indivíduo.

O comportamento motivado: o comportamento normal está relacionado às necessidades humanas. E os desejos das pessoas tendem a motivá-las a ir em busca daquilo que elas querem.

Valor da pessoa (Dignidade Humana): O conceito de dignidade humana rejeita a velha ideia de usar os empregados como instrumentos econômicos. Este conceito é mais uma filosofia ética do que conclusão científica. A ética está refletida na consciência da humanidade e relacionada às consequências de nossos atos em relação a nós mesmos e aos outros. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.12).

Diante do exposto, pode-se concluir que ninguém é mais responsável pela motivação do indivíduo do que ele mesmo, sendo assim, não devemos transferir essa responsabilidade para qualquer outra pessoa. No entanto, no âmbito organizacional é afirmativo dizer que outras pessoas podem ser corresponsáveis pela motivação dos funcionários, que neste sentido, é pertinente que pelo menos o chefe responsável não desmotive seu pessoal, ou seja, que não sabote as fontes de motivação intrínseca pertencentes a cada um.

É ideal que na jornada de trabalho as pessoas procurem desenvolver os melhores talentos por vontade própria, motivados por qualquer que seja o motivo,

tornando-se mais produtivos e atingindo melhores resultados, do que pressionados por algum superior e desempenhando um papel que não condiz com o esperado pela empresa e muito menos pelo próprio indivíduo, que se deixa sabotar e realiza suas atividades por obrigação. É preciso que as pessoas se comprometam com seu trabalho para darem o melhor de si, e o comprometimento pode ser relacionado aos fatores motivacionais no ambiente de trabalho. A motivação organizacional dá-se pela orientação do empregado para desempenhar com eficiência as tarefas e persistir na sua execução até atingir o resultado esperado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Para que as organizações entendam quais fatores podem contribuir com a motivação dos funcionários é preciso criar meios de identificar o perfil motivacional de cada indivíduo, e conforme explicam Tamayo e Paschoal (2003) a estrutura motivacional de um indivíduo é composta pelo conjunto de metas que dinamizam seu comportamento e pelas relações existentes entre essas motivações, constituindo a base para a elaboração do perfil motivacional. A partir da identificação do perfil motivacional e da participação do indivíduo na elaboração do programa, a organização pode obter resultados positivos na motivação dos funcionários. Robbins (2008, p. 14) orienta no sentido de que, “o desafio para as organizações, portanto, é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo aos seus diferentes estilos de vida, necessidades familiares e modos de trabalhar”.

Programas voltados à motivação dos funcionários são uma constante na administração da atualidade, pois as organizações estão valorizando cada vez mais o capital humano que possuem, pois são as pessoas que movem os negócios. Tachizawa, Ferreira e Fortuna, (2004, p. 12) deixam isso claro ao afirmar “que as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização”.

A motivação dos trabalhadores é uma estratégia inteligente e fundamental que contribui com a estratégia organizacional.

2.5 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

O presente capítulo destaca algumas das teorias sobre motivação, as quais, dentre muitas, apresentaram contribuições para a evolução da administração.

2.5.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

“Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo e consultor americano, expõe que o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas, e em 1954 formulou o seu conceito de hierarquia das necessidades” (SCHIMIDT, 2000, p. 27). Maslow concluiu que estas necessidades podem ser observadas em níveis que formam uma hierarquia de importância e de influência sobre os indivíduos. A hierarquia de necessidades de Maslow é observada em formato de pirâmide, onde as necessidades básicas (necessidades fisiológicas) estão alocadas em sua base e as necessidades mais elevadas (necessidades de auto realização) estão no topo (CHIAVENATO, 1999).

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação, pois está fundamentada no comportamento individual de cada pessoa, e através da análise desse comportamento individual é possível compreender o comportamento organizacional. De acordo com o estudioso, conhecer as necessidades humanas é essencial para compreender o comportamento humano, e diante disso entender a motivação de cada indivíduo, utilizando-se das conclusões para motivar os trabalhadores e melhorar a qualidade de vida nas organizações (CHIAVENATO, 2000).

Robbins (2002) reforça a ideia de que as necessidades apresentadas por Maslow podem ser observadas numa pirâmide, conforme ilustrado pela Figura 3.

Figura 3- Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2002).

As necessidades apresentadas por Maslow na pirâmide podem ser definidas da seguinte maneira:

Necessidades fisiológicas. Constituem o nível mais baixo da hierarquia, no qual estão as necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual etc. Estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo e preservação da espécie. São instintivas e já nascem com o indivíduo. São as mais presentes de todas as necessidades humanas; quando não satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas, e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

Necessidades de segurança. Constituem o segundo nível. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

Necessidades sociais. Surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, participação, amizade, afeto, amor e aceitação por parte dos colegas. Quando não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam. A sua frustração conduz à falta de adaptação social, ao isolamento e à solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

Necessidades de estima. Estão relacionadas à maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, status, prestígio e consideração. Incluem ainda o desejo de independência e autonomia. Sua satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade, e utilidade. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo ou desânimo.

Necessidades de auto-realização. São as necessidades mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas à realização do próprio potencial e ao autodesenvolvimento contínuo da pessoa. É o impulso para tornar-se sempre mais e de vir a ser tudo o que pode ser. (CHIAVENATO, 2004, p. 265, grifo do autor).

Ainda de acordo com o autor, as necessidades humanas assumem formas e expressões que podem variar conforme a pessoa. Apesar dessa variação, a hierarquia das necessidades de Maslow foi fundamentada nos seguintes aspectos:

Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível mais elevado surge no comportamento da pessoa. Quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que o nível mais elevado possa se manifestar. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam ao nível das necessidades de auto-realização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras nas necessidades sociais; muitas outras ficam focadas nas necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente. Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as mais elevadas dominam o comportamento. Mas, quando alguma necessidade de nível

mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento.

Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis de motivação atuam conjuntamente no organismo. As necessidades mais elevadas predominam sobre as mais baixas desde que estas estejam satisfeitas. Toda necessidade está relacionada ao estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto, e nunca isolado.(CHIAVENATO, 2004, p. 265).

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow demonstra que as pessoas estão em constante mudança e em um processo contínuo de desenvolvimento. O que é muito positivo, pois os indivíduos buscam suprir suas necessidades e realizar seus desejos de forma a manter-se motivados em busca desses resultados. A progressão ocorre enquanto as pessoas buscam atender uma necessidade após a outra, e assim, buscando suprir todos os níveis da pirâmide, um após o outro, predominando sempre uma necessidade sobre a outra, devido aos motivos internos de cada indivíduo, que estão ligados a idade, meio social e personalidade (MAXIMIANO, 2012).

O estudo e entendimento dos resultados apresentados por Maslow é bastante relevante e deve servir como norte para compreender as atitudes e ações das pessoas dentro da organização, pois elas necessitam conciliar a vida pessoal com o trabalho e o suprimento das necessidades, dependendo do equilíbrio entre os objetivos pessoais e os objetivos que serão alcançados através da organização, permitindo as pessoas atenderem suas necessidades e desejos (auto realização), combinados com os objetivos da organização, havendo o favorecimento tanto do desempenho organizacional quanto da qualidade de vida geral das pessoas.

2.5.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) é o responsável pela formulação da Teoria dos Dois Fatores, e a fez para explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Diferente de Maslow, Herzberg acredita que existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Maximiano (2012), a teoria dos dois fatores de Herzberg explica que a produção de motivação dos indivíduos é advinda do próprio ambiente de trabalho e do trabalho propriamente dito. Herzberg acredita que a motivação é resultado de fatores divididos entre higiênicos e extrínsecos ou motivacionais e intrínsecos.

Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais ela desempenham seu trabalho. Essas condições são decididas pela empresa, e os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos, clima de relacionamento entre empresa e funcionários etc. São fatores de contexto e situam e se situam no ambiente que circunda o indivíduo. Tradicionalmente, apenas os fatores higiênicos eram usados na motivação das pessoas: apelava-se para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. As pesquisas de Herzberg revelaram que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação, não conseguem sustenta-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação das pessoas. Por causa dessa influência sobre a insatisfação Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certo remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Por estarem mais relacionados a insatisfação, Herzberg também os chama de fatores insatisficientes.

Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos. Estão relacionados ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e relacionados àquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que a pessoa realiza no trabalho. Tradicionalmente, os cargos eram arranjados com a preocupação de atender a princípios de eficiência e economia, omitindo a criatividade individual. Com isso perdiam o significado psicológico para a pessoa que os executava e criavam a desmotivação, provocando apatia e desinteresse. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, evitam a satisfação. Daí, Herzberg os chama de fatores satisficientes (CHIAVENATO, 2004, p. 267, grifo do autor).

Herzberg afirmou que os fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com as tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), determinados pelo ambiente ao qual está inserido o indivíduo, e relacionados as condições oferecidas para o desempenho do seu trabalho são fatores que previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos) (DAVIS; NEWSTROM, 2004), ou seja, de acordo com a linha de raciocínio proposta por Herzberg e levando em consideração o comportamento humano, os fatores higiênicos e motivacionais não tem vínculo entre si e são independentes. Chiavenato (2004, p. 267) explica que “Os fatores responsáveis pela satisfação das pessoas são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação”, e ainda complementa “O oposto da satisfação não é a

insatisfação, mas a ausência de satisfação. E o oposto da insatisfação é a ausência dela e não a satisfação”.

A Figura 4 ilustra a diferença dos fatores higiênicos e motivacionais definidas por Herzberg:

Figura 4 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
<p>Conteúdo do Cargo (Como o indivíduo se sente em relação a seu cargo)</p>	<p>Contexto do Cargo (Como o indivíduo se sente em relação à sua empresa)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Chiavenato (1999).
Nota: Adaptado pelo autor.

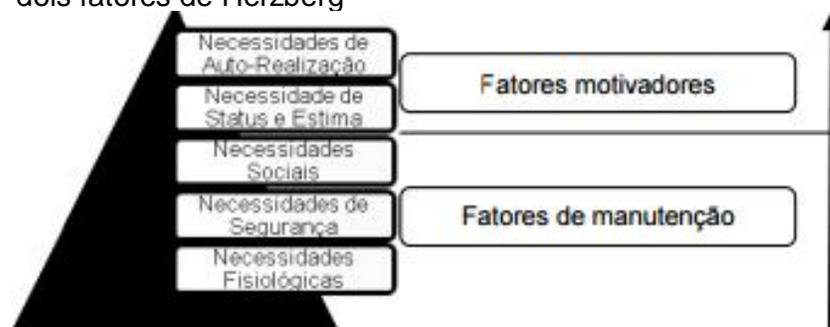
Maximiano (2000, p. 317) complementa a ideia de Herzberg sobre os fatores higiênicos, explicando que estes criam um clima psicológico e material saudável e tem influência na satisfação de acordo com as condições oferecidas dentro das quais o trabalho é realizado, e exemplifica,

Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Sobre os fatores motivacionais dispostos por Herzberg, Maximiano (2000) afirma que as condições ambientais oferecidas não são suficientes para gerar motivação nos trabalhadores, e para que ocorra é preciso que o indivíduo esteja ligado ao seu trabalho, que veja a possibilidade de mostrar suas habilidades e desenvolver suas aptidões.

De acordo com as pesquisas e conclusões resultantes na teoria de Herzberg, e afirmado por Maximiano (2000) é possível notar que o trabalho em si proporciona o atendimento das necessidades e satisfações diferentes das que são proporcionadas pelo ambiente ou condições de trabalho. Por isso, pode-se notar que muitas pessoas dão mais importância ao trabalho/atividade que realizam do que com os ganhos e vantagens materiais que ele pode trazer. Portanto, os fatores motivacionais definidos por Herzberg atendem as necessidades que foram colocadas por Maslow no topo da hierarquia, e os fatores higiênicos suprem as necessidades que foram colocadas na base da pirâmide, conforme mostra a Figura 5, a comparação entre a Hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria dos dois fatores de Herzberg:

Figura 5 - Hierarquia das necessidades de Maslow e Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Queiroz(1996).

Nota: Adaptado pela autora.

As duas teorias apresentadas na Figura 5 mostram alguma concordância entre si. As necessidades primárias de Maslow (fisiológicas, segurança e social) tem relação com os fatores higiênicos de Herzberg, e os fatores motivacionais se relacionam com as necessidades secundárias (de estima e auto realização).

Uma relevante aplicação da teoria dos dois fatores para proporcionar continuamente a motivação no trabalho, é a técnica do “enriquecimento do trabalho” ou “enriquecimento do cargo” também proposta por Herzberg, o que significa tornar mais complexas as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores, afim de proporcionar-lhes desenvolvimento psicológico, oferecendo-lhes condições de desafio e satisfação profissional o cargo (RODRIGUES, 2008, p. 46).

Bernhardt e Pereira (2008, p. 39), explicam o surgimento e propósito do “enriquecimento de trabalho”:

Foi Herzberg que, introduziu o conceito de “enriquecimento de cargo” criando assim uma das primeiras premissas da QVT: não só recompensar o funcionário com melhor desempenho, mas fazê-lo sentir-se, em tempo integral, como parte importante e determinante de um processo maior e mais complexo dentro da organização(BERNHARDT; PEREIRA, 2008, p. 39).

Ou seja, diante do exposto entende-se que de acordo com Herzberg para que aconteça a motivação é necessário o enriquecimento do trabalho, que pode ser eliminando as tarefas mais simples e acrescentando tarefas mais complexas (vertical), ou eliminando tarefas relacionadas a algumas atividades e acrescentando outras diferentes no mesmo nível de dificuldade (horizontal), levando em consideração o desempenho e desenvolvimento de cada pessoa, e adequando as suas características individuais (CHIAVENATO, 2004).

Ainda segundo o autor, a aplicação e boa execução do enriquecimento de tarefas, acarreta em ótimos resultados como aumento da produtividade, redução de rotatividade e absenteísmo e aumento da motivação.

2.5.3 Teoria das Expectativas de Vroom

A Teoria da Expectativa foi desenvolvida por Victor H. Vroom em 1964 com base em uma visão econômica do indivíduo(PINK, 2010), e é uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações humanas e segundo Muchinsky (1994) está entre as mais importantes e populares da psicologia, é uma das teorias que mais enfatizam as características individuais de cada pessoa.

Segundo Bergamini (1997) o modelo de Vroom é baseado em Valência, Instrumentalidade e Expectativa (VIE), levando os indivíduos a questionarem-se se determinada ação tem possibilidade de levar a algum resultado (expectativa), se esses resultados levarão a outros resultados (instrumentalidade) e se os resultados tem valor (valência). Isso quer dizer que existem três fatores que determinam nos indivíduos a motivação para desempenhar suas atividades: os objetivos pessoais de cada indivíduo; a relação percebida entre a satisfação dos objetivos e alto desempenho/produtividade; percepção de sua capacidade de influenciar seu desempenho.

Muchinsky (1994) afirma que, de acordo com a teoria formulada por Vroom, a satisfação no trabalho é o resultado da relação entre as expectativas do indivíduo e

os resultados esperados. Ainda segundo a autora, a motivação é responsável por governar as diferentes possibilidades de comportamento das pessoas, e é um produto dos três fatores apresentados na seguinte fórmula: valência x expectativa x instrumentalidade = motivação.

De acordo com Wagner III (2000) a valência é “uma medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado”. A instrumentalidade, também chamada de expectativa desempenho-resultado, é a relação entre a execução de uma ação e a experimentação do resultado. Já a expectativa, é a segurança de uma relação de causa e efeito, referente entre esforçar-se e realmente desempenhar-se bem (WAGNER III, 2000).

Robbins(2008, p.55) reforça essa ideia dos três fatores analisados pelo indivíduo que levam a motivação ao trabalho:

Atração. A importância que o indivíduo dá ao resultado ou à recompensa potencial que será alcançado no trabalho. Baseia-se nas necessidades não satisfeitas do indivíduo.

Relação desempenho-recompensa. O grau que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a obtenção do resultado desejado.

Relação esforço-desempenho. A probabilidade detectada pelo indivíduo de que uma quantidade específica de esforço o conduzirá ao desempenho.

Ou seja, através da teoria de Vroom é possível afirmar que o interesse em realizar determinada ação só surge quando a instrumentalidade e a valência estão altas e a ação só se dá quando a expectativa se eleva e ainda mantem-se altas valência e a instrumentalidade. Spector (2006) complementa que se determinada tarefa não gerar nenhuma expectativa o indivíduo não se sentirá motivado a desenvolvê-la.

Segundo Vroom(1971 apud SPECTOR 2006) uma fórmula matemática, onde a “força” significa o grau de motivação que o indivíduo apresenta para realizar determinada ação ou função, pode explicar sua teoria em outra perspectiva, conforme apresentado pela Figura 6:

Figura 6 –Fórmula da Teoria da Expectativa de Vroom

$$\text{Força} = \text{Expectativa} \times \sum (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

Fonte: Spector(2006, p. 205).

Sobre a fórmula e seu mecanismo Spector (2006, p. 206) explica:

Pode haver mais de um resultado ou recompensa para um determinado comportamento. Para cada resultado possível, o meio e a valência são multiplicados; em seguida cada resultado é somado em um total, que é multiplicado pela expectativa para resultar em um nível de força. Se o nível de força for alto, a pessoa será motivada a buscar os resultados de um trabalho. Se o nível for baixo, a pessoa não será motivada a essa iniciativa.

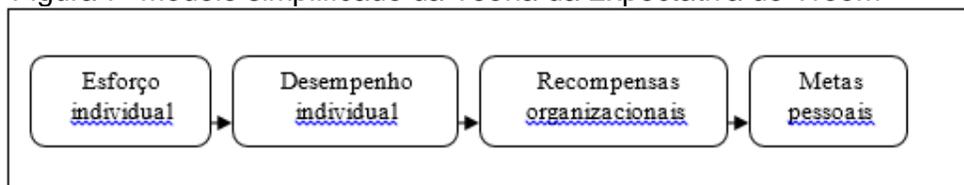
E ainda acrescenta que a expectativa é:

Aprobabilidade subjetiva que uma pessoa tem sobre sua capacidade de adotar um tipo de comportamento. Ela é parecida com a autoestima ou autoconfiança, segundo a qual o indivíduo acredita ou não ser capaz de realizar uma tarefa em um determinado nível (SPECTOR, 2006, p.205).

A valência é o nível do desejo de uma pessoa sobre alguma coisa, é a importância dada pelo indivíduo para o resultado da ação realizada. O meio pelo qual chegará ao resultado é a probabilidade subjetiva de que determinado comportamento traga uma recompensa. E essa recompensa ou resultado é o sentimento experimentado pelo indivíduo através do cumprimento da ação.

Robbins (2008) afirma que os fatores variáveis envolvidos no processo de motivação segundo Vroom, são analisados na visão de cada indivíduo e não expressam a realidade, necessariamente. A Figura 7 demonstra o processo da teoria da expectativa de forma simplificada, de acordo com Robbins (2008, p. 56).

Figura 7- Modelo simplificado da Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: Robbins (2008, p. 56).

O autor explica a Figura 7 afirmando que o esforço individual é a motivação (força) para realizar algo. O desempenho individual é a expectativa do indivíduo para a realização de determinada atividade. A recompensa organizacional é o meio por onde fazer, é o que a ação pode trazer de recompensa, e por fim as metas pessoais são os objetivos que desencadeiam o desejo de querer fazer (ROBBINS, 2008).

Muchinsky (1997, p. 387) afirma que “a teoria da expectativa proporciona uma base racional rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, onde cada um de seus componentes constitui um marco para analisar o processo de motivação”.

Cada uma das teorias de motivação humana tem sua importância e contribuição para os resultados obtidos com relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho, são elas que norteiam o modo como as organizações definem como agir com seus trabalhadores no sentido de gerenciamento humano, com suas individualidades e diferenças. Cada vez mais o capital humano é valorizado nas empresas e reconhecido como verdadeiro contribuinte do sucesso da organização a qual presta serviço, além do que, o mercado de trabalho tão exigente com relação a formação acadêmica e preparação dos indivíduos para o exercício de determinadas funções, só pode ser exigido das empresas que os funcionários tenham seus interesses e objetivos valorizados e oferecidos meios para que possam atingi-los, paralelamente aos objetivos da organização. E dessa forma, fica claro também, que para as organizações o foco nas pessoas é um bom caminho para alcançar o sucesso almejado, pois através da análise e suprimento de suas necessidades as pessoas se motivam a contribuir de forma mais efetiva, cada uma visando seu interesse e motivando-se a seu modo.

2.6 O INDIVÍDUO E O TRABALHO

É sabido que o trabalho e a necessidade de se ter um é indispensável ao indivíduo na sociedade capitalista em que vivemos. Para se ter uma vida digna e em sociedade é preciso o uso do dinheiro para suprir as necessidades básicas e individuais de cada um.

O trabalho tem um grande valor na sociedade contemporânea, não somente pelo fato de proporcionar o sustento dos indivíduos, mas também por fazer as pessoas se sentirem úteis de alguma maneira e por poderem aplicar seus conhecimentos e habilidades, sentindo prazer na realização da tarefa, e para muitas pessoas a posição ou cargo que ocupam em seu trabalho os fazem sentir-se importantes e demonstram status perante a sociedade(MORIN, 2002).

O trabalho sempre fez parte da vida das pessoas, pois sempre houve a necessidade de se ter uma ocupação que trouxesse sustento e benefícios aos indivíduos. Conforme explicam Cavassani, Cavassani e Biazin (2006), no decorrer da história, o trabalho foi ocupando boa parte da vida das pessoas. No início era executado para o suprimento das necessidades básicas do ser humano, porém com o passar dos anos e após a Primeira Revolução Industrial, o trabalho passou a ser o ponto central da vida humana tornando-se primordial, bem como seus hábitos.

A adaptação do homem ao trabalho, e vice versa, bem como o ajustamento do homem ao homem, são os três pilares formados ao estudar-se as concepções sobre o trabalho, a organização, o homem, suas atitudes e comportamentos (WEILL, 1983). A compreensão dos sentidos do trabalho é bastante importante para os administradores, pois muitas transformações no mundo corporativo ocorrem com frequência, além do que, o trabalho é realizado por pessoas que constantemente também passam por mudanças de objetivos e interesses e por isso é preciso entender como o este contribui com a vida pessoal e qual posição essa questão ocupa na vida de cada um.

Morin (2002) explica que o senso de responsabilidade no trabalho percebido pelos colaboradores pode levá-los a satisfação pessoal. Os trabalhadores querem que sua contribuição com a organização através do trabalho seja reconhecida como única e criativa, sendo possível desenvolvê-lo com autonomia e poder de decisão.

Há pessoas que trabalham porque precisam tirar dele o seu sustento e dos seus dependentes, porém não se sentem satisfeitos com a posição que ocupam dentro na empresa, ou simplesmente não gostam do fato de ter que se dedicar a algo. Outros, porém, exercem alguma atividade porque gostam e se sentem satisfeitos com o que o trabalho proporciona a eles e porque podem, com seu esforço e dedicação, contribuir com a organização e a sociedade em geral. Morin (2002) afirma que a identidade das pessoas pode se confundir com seu trabalho, ou o próprio trabalho ajuda a formar a identidade do indivíduo.

Os objetivos das organizações são os seres humanos. As empresas são formadas e mantidas com base em algum interesse mútuo entre os seus participantes. Os trabalhadores veem as organizações como um meio de ajudá-las a atingirem os seus objetivos, e por sua vez as organizações precisam dos

trabalhadores para ajudarem na consecução dos objetivos organizacionais (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

O trabalho deve ser entendido pelos empregadores como algo que ofereça algum sentido para aqueles que o realizam, deve proporcionar oportunidades de crescimento profissional e pessoal e proporcionar qualidade de vida as pessoas. Davis eNewstrom (1992) afirmam que para se ter um sistema eficaz de comportamento organizacional é importante manter os trabalhadores motivados, pois, a motivação quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana. Então, manter o nível de motivação dos trabalhadores elevado resulta em um desempenho humano acima da média, e possibilita a construção de um relacionamento de mão dupla, onde trabalhador e empresa se apoiam mutuamente significandoqueambos se influenciam e se beneficiam.

2.7 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Não é possível criar uma receita padronizada quanto aos fatores que proporcionam satisfação no trabalho, vários estudos já foram feitos e comprovaram não haver uma fórmula que deva ser seguida para que as pessoas se sintam sempre satisfeitas com ele.

A questão da satisfação é muito relativa e depende das expectativas que o trabalhador desenvolve a respeito do trabalho e o que ele representa na sua vida e objetivos pessoais. Muitas pessoas se sentem satisfeitas em realizar um trabalho do qual não gostam, mas que ganham dinheiro suficiente para suprir suas necessidades e desejos, e por outro lado, há pessoas que não se importariam em ganhar menos, desde que conseguissem suprir necessidades básicas e primárias, se pudesse optar por fazer aquilo que gostam. Tudo isso pode ser considerado fator de motivação se levado em consideração que cada indivíduo é motivado por seus próprios interesses e desejos, sendo intrínsecos a cada pessoa os fatores que as motivam (CHIAVENATO, 1999).

O fato é que, independente da preferência dos indivíduos, se estes estiverem insatisfeitos com seu trabalho conseqüentemente não há nenhuma motivação que os levem a realizá-lo da melhor forma, podendo ser comprovado que é preciso que

os trabalhadores estejam alinhados com suas motivações e objetivos, para que se sintam satisfeitos com relação ao trabalho que desempenham. Pessoas desmotivadas e insatisfeitas podem gerar mais problemas do que se possa imaginar, segundo explica Salles e Strauss (1975, p. 41):

Moral baixo e motivação insuficiente podem levar à ineficiência e baixa produtividade. Em resumo, segundo o argumento, a existência de empregos não compensadores cria uma situação crítica, que é danosa ao indivíduo, à organização que o emprega e à sociedade em geral. (SALLES; STRAUSS, 1975, p. 41).

Motivação no ambiente de trabalho é uma questão de complexo entendimento, levando-se em consideração que a maioria das pessoas trabalham pelo simples fato de que necessitam dele para sobreviver. Bem como definiu McGregor (1999, p. 37-38) "O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível" logo, entende-se que, trabalham por obrigação e conseqüentemente não dão o melhor de si na realização de algo que, de modo geral, não lhes traz prazer, visto que, realmente a necessidade de se ter um trabalho para que se consiga suprir as necessidades básicas e de realização pessoal é indispensável na sociedade em que vivemos.

Portanto, para que as pessoas não se sintam insatisfeitas não interpretem o trabalho como obrigação e sim como parte do processo de conquistas e realizações pessoais e humanas, é preciso que a empresa e o administrador conheçam as necessidades humanas, com o intuito de melhor compreender o comportamento dos indivíduos e conseqüentemente utilizar-se da motivação de seu pessoal para melhorar a qualidade de vida nas organizações e, por conseguinte melhorar seus processos internos de forma geral. (CHIAVENATO, 1999). É preciso que os líderes das organizações, gestores em geral, tenham estratégias motivacionais que consigam despertar em seus trabalhadores, utilizando-se dos motivos externos, a motivação dos mesmos, a fim de garantirem sua satisfação, um bom desempenho no trabalho, bons resultados e o sucesso da empresa. "Para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza" (MORIN, 2001, p.18).

Portanto, a satisfação no trabalho está muito ligada às expectativas individuais de cada pessoa com relação à organização. Ela representa o quanto o trabalhador vivencia experiências prazerosas dentro das organizações. Avaliar os níveis de satisfação significa o quanto os retornos oferecidos pela organização na forma de salários e promoções, a convivência com os colegas e com a chefia, e a realização das atividades propiciam ao profissional sentimentos gratificantes (SIQUEIRA, 2008).

Para os administradores, ter conhecimento das forças motivacionais e das expectativas de cada empregado com relação ao trabalho é uma grande oportunidade de melhorar a gestão de pessoas e pode ajudar na adoção de estratégias motivacionais que despertem o interesse dos trabalhadores e os façam sentir-se satisfeitos em realizar suas atividades.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 130),

A administração necessita de informações a respeito da satisfação no trabalho dos empregados, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como no de resolver problemas com os funcionários.

E reforçam essa ideia afirmando que:

A satisfação no trabalho é um fator crítico dentro do tema comportamento organizacional. Necessita, portanto, ser compreendido, acompanhado e trabalhado de modo a evitar os problemas potenciais da insatisfação que podem vir a prejudicar a vida das organizações (DAVIS; NEWSTROM, 1992. p. 125).

Ou seja, a satisfação dos trabalhadores no ambiente de trabalho tem influência no desempenho das suas atividades, tanto positiva quanto negativa, por isso deve ser observada pelos seus gestores e líderes afim de que esses possam contribuir de forma a fazer com que os trabalhadores estejam sempre satisfeitos e deem o retorno esperado pela organização.

2.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A questão da satisfação no ambiente de trabalho está intimamente ligada com a qualidade de vida que este o proporciona. Os trabalhadores necessitam estarem satisfeitos em todos os aspectos, pois são seres complexos e completos e conforme explica Limongi-França (2012, p. 29) “O homem não pode ser repartido; ele deve ser entendido como uma obra prima que se desenvolve de maneira harmônica”, ou seja,

é preciso que suas necessidades sejam compreendidas e levadas em consideração, almejando a sua satisfação em realizar seu trabalho, proporcionando a qualidade de vida de que este precisa para se sentir completo e motivado.

O termo “Qualidade de Vida no Trabalho” foi criado na década de 1970 pelo estudioso Louis Davis, e tem como conceito a preocupação com o bem estar dos trabalhadores e o grau de desempenho de suas tarefas (Chiavenato,1999).

Walton (1975 apud Oliveira et al., 2009, p. 03) define QVT da seguinte forma:

A qualidade de vida no trabalho é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

E é definida por Ferreira (2013, p. 113):

A Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo: é o chamado enfoque biopsicossocial. Esse conceito origina-se na Medicina Psicossomática e propõe uma visão integrada do ser humano, segundo a qual cada pessoa pode ser compreendida em três níveis: biológico, psicológico e social.

Ainda de acordo com o autor, o nível biológico são as características próprias de cada indivíduo desde seu nascimento, ou aquelas adquiridas ao longo da vida que diz respeito ao metabolismo, resistência e vulnerabilidades físicas. Já o nível psicológico está ligado as questões afetivas e emocionais que ditam a personalidade de cada pessoa e a forma como essas se relacionam com o mundo. E por último o nível social, que envolve os valores, as crenças e as formas de participação nos grupos dos quais o indivíduo faz parte.

Chiavenato (2008) explica que qualidade de vida no trabalho significa criar, manter e constantemente melhorar o ambiente de trabalho, tanto em suas condições físicas quanto psicológicas, resultando em um ambiente agradável que gera motivação nos colaboradores. Para Limongi- França (2007, p.12) qualidade de vida no trabalho são ações que as organizações realizam a fim de implantar melhorias no ambiente de trabalho através de inovações gerenciais e tecnológicas.

Padilha (2010, p. 552) explica que em 1970 “Richard Walton começa um movimento conhecido como QualityofWork Life, que coincide com os primórdios da reestruturação produtiva nos Estados Unidos e Europa”, e afirma que os estudos de Walton foram de grande importância para o entendimento e disseminação da questão da qualidade de vida no trabalho. A sua pesquisa obteve muitos resultados significativos, e foram expostos em uma lista com oito conceitos da qualidade de vida no trabalho, conforme mostra a Figura 8.

Figura 8 - Categorias de qualidade de vida no trabalho para Richard Walton

Categorias de QVT para Richard Walton	
1. Compensação adequada e justa	Os salários pagos são suficientes para a satisfação de necessidades objetivas e subjetivas do trabalhador?
2. Ambiente seguro e saudável	O trabalhador não pode ser exposto a condições de trabalho ameaçadoras para sua saúde física.
3. Desenvolvimento das capacidades humanas	O trabalhador deve ter oportunidades imediatas para desenvolver e usar suas capacidades.
4. Crescimento e estabilidade	O trabalhador deve ter oportunidades futuras para o desenvolvimento contínuo no trabalho e a garantia do emprego.
5. Integração social	O trabalhador forma sua identidade pessoal sob influência do trabalho, de forma que a organização do trabalho influencia as condições de integração social do trabalhador.
6. Constitucionalismo	Quais são os direitos do trabalhador e como ele pode mantê-los na organização?
7. O espaço total da vida	O trabalho deve ter um papel balanceado na vida, não devendo invadir o tempo da sua vida privada e familiar do trabalhador.
8. Relevância social	O trabalhador percebe que a organização atribui valor ao seu trabalho e a sua carreira? O trabalhador percebe que a organização onde trabalha é socialmente responsável?

Fonte: Walton (1975 apud PADILHA, 2010, p. 552-553).

Walton (1974 apud FERREIRA, 2013, p. 139-140) explica os oito fatores detalhadamente:

1. Condições de segurança e saúde no trabalho: envolve o estabelecimento de horários razoáveis, de condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos físicos, e o estabelecimento de limites de idade quando o trabalho é prejudicial ao bem-estar de pessoa acima ou abaixo de certa faixa etária.

2. Compensação justa e adequada: relação do salário com o esforço físico ou mental, com as habilidades requeridas, com a experiência, com a responsabilidade do cargo, com o estabelecimento de uma relação de proporcionalidade entre os diversos níveis de compensação na empresa

(equidade interna) ou fora dela, considerando o mercado de trabalho (equidade externa).

3. Oportunidade de uso imediato e desenvolvimento de capacidades: nível de autonomia no trabalho, o quanto demanda a utilização de habilidades múltiplas, a existência de informações e de perspectivas, a complexidade de tarefas e a possibilidade de planejamento.

4. Chances de crescimento contínuo e segurança de emprego: oportunidade de carreira e de crescimento contínuo, considerando as dificuldades do trabalhador em face das suas limitações, relacionadas, por exemplo, à educação formal, que impedem ou dificultam o crescimento.

5. Integração social na empresa: natureza das relações interpessoais e o grau de identidade do trabalhador com a organização.

6. Constitucionalismo: existência de normas que estabelecem direitos e deveres. Deve haver o direito à privacidade, tratamento justo e liberdade de diálogo.

7. Trabalho e espaço total de vida: a experiência de trabalho pode afetar as demais esferas da vida do trabalhador, como as relações familiares. É importante considerar o tempo e a energia que o trabalhador dedica à empresa e os impactos que isso pode acarretar em sua situação familiar. O nível de satisfação do trabalhador quanto à interferência do trabalho na vida privada deve ser avaliada por meio de questionamento sobre o balanceamento da jornada de trabalho, estabilidade de horários e mudanças geográficas que podem impactar a disponibilidade de tempo para o lazer e a família.

8. Relevância social da vida no trabalho: a forma irresponsável de agir de algumas empresas faz com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, o que afeta a autoestima e sua produtividade. É importante verificar a atuação e importância da empresa (qual a imagem de empresa no mercado e perante seus colaboradores?), seu nível de responsabilidade social, sua preocupação com requisitos de qualidade dos produtos, com o cumprimento de prazos, com o ambiente, assim como com práticas predatórias. WALTON (1974 apud FERREIRA, 2013, p. 139-140)

A qualidade de vida no trabalho é uma preocupação dos administradores atualmente, essa questão é bastante discutida e analisada, pois está intimamente ligada com a motivação dos trabalhadores.

De acordo com Bom Sucesso (1998, p. 29),

[...]na década de 1990 o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, passou a integrar o discurso acadêmico, a literatura relativa ao comportamento nas organizações, os programas de qualidade total, as conversas informais e a mídia em geral. (BOM SUCESSO, 1998, p. 29).

As organizações que se preocupam com a qualidade de vida dos colaboradores desenvolvem métodos que proporcionam o bem estar e conseqüentemente a motivação dos mesmos. Davis e Newstrom (2001) afirmam que as organizações precisam desenvolver um ambiente de trabalho que seja bom para as pessoas e também para a organização, e que essa é a proposta e preocupação da QVT. Reforçando essa ideia, Vasconcelos (2001, p. 25) explica que “A

construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo”.

O trabalho possibilita o crescimento e desenvolvimento das pessoas, tanto no âmbito profissional quanto pessoal e por isso é preciso que sejam levadas em consideração as necessidades pessoais de cada indivíduo e as questões internas e externas que podem influenciar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho afetando a qualidade de vida, assim afirma (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p 34),

A qualidade de vida no trabalho é afetada, ainda, por questões comportamentais que dizem respeito às necessidades humanas e aos tipos de comportamentos individuais no ambiente de trabalho, de alta importância, como, entre outros, variedade, identidade de tarefa e retroinformação. LIMONGI-FRANÇA, 2007, p 34).

São muitos os fatores que possibilitam a qualidade de vida no trabalho, por isso é interessante que as organizações tenham enfoque nessa questão e estudem maneiras de melhorar o ambiente de trabalho, possibilitando um melhor convívio do colaborador com a empresa que trabalha. Um bom ambiente de trabalho e benefícios que satisfaçam as necessidades de cada indivíduo proporcionam qualidade de vida no ambiente de trabalho e conseqüente a motivação do trabalhador.

2.9 O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO

A relação dos empregados com seus superiores é muito importante e significativa para a organização. Um bom relacionamento entre essas pessoas facilita o desenvolvimento do trabalho e contribui com o bom desempenho dos envolvidos e da empresa em geral. Assim como um mal relacionamento entre o chefe e subordinado pode ter grande influência negativa no desempenho das atividades e na insatisfação de ambos no trabalho, acarretando em falta de interesse e falta de motivação para desempenhar de forma satisfatória a atividade a cada um confiada.

Chiavenato (2005) afirma que a liderança é um elemento necessário em todas as atividades e em todas as organizações, para que as equipes se harmonizem e

produzam resultados. Neste sentido a gerência atua como mediador, transformando os objetivos da direção em planos e programas de trabalho a serem executados pelos membros da organização

Existem muitos estilos de lideranças, que variam de acordo com cada pessoa – líder e pessoa-seguidor. Bergamini (2008) explica que no estilo transacional a influência ocorre apenas do líder para o seguidor. Predomina a autoridade burocrática, a legitimidade de poder, e o controle é exercido sobre forma de condicionamento através de prêmios e punições. Já no estilo transformacional, a influência flui dos dois lados, ambos se influenciam, sendo este considerado o estilo de líder eficaz, em que procura desenvolver as necessidades que vão do nível inferior para o nível superior de maturidade motivacional e oferece recursos para que os demais possam “lidar com suas próprias necessidades”, o seguidor não precisa mudar seu estilo pessoal de comportamento. E no último estilo, o chamado *laissez-faire* passa-se a ausência de liderança.

Os líderes baseados no autoritarismo forçam o indivíduo a se adaptar as situações que este tenha espaço para iniciativas próprias, segue a máxima “ordens são para ser cumpridas e não questionadas”. Dessa forma é restrito ao subordinado a decisão, liberdade de ação e iniciativa, o que afeta o equilíbrio das relações e desenvolve tensões cada vez maiores. (BALCÃO; CORDEIRO, 1979).

Ainda de acordo com Balcão e Cordeiro (1979) a questão do autoritarismo não é agradável em qualquer situação do cotidiano e nas relações de trabalho tem impacto bastante negativo. Para os subordinados é ideal que se sintam confortáveis na presença dos seus superiores e que possam desenvolver seu trabalho contando com o apoio e aprovação do chefe, pois assim se sentem seguros de realizar suas atividades da maneira como acharem melhor, podendo ter autonomia nas ações e serem reconhecidos pelo seu trabalho, o que certamente pode ser considerado fator motivacional, pois para muitas pessoas o reconhecimento e poder de decisão são bastante motivadores no ambiente de trabalho.

A Figura 9 traz um resumo dos estilos de liderança,

Figura 9 - Estilos de liderança



Fonte: Elaborada pela autora.

Estudos foram realizados para analisar e avaliar os diferentes estilos de liderança, e não chegaram a uma conclusão do que seria o modelo ideal de líder, que conseguisse se manter à frente dos seus subordinados de maneira 100% eficiente e eficaz, com nota máxima em relação ao tratamento com subordinados, entre outros aspectos que poderia considera-lo perfeito na forma de liderar. Diante disso, uma nova perspectiva vem surgindo dando importância aos membros do grupo e não apenas o líder. (BALCÃO; CORDEIRO, 1979).

A realidade atual desafia a eficiência da liderança altamente diretiva e dá importância cada vez maior aos problemas de motivação e de relações humanas.

2.10 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS

Por muito tempo a estratégia motivacional era baseada no uso de ameaças e punições, e as recompensas por maior desempenho eram descartadas caso não se cumprisse o que tinha sido exposto pela administração, ou seja, a motivação era gerada pelos incentivos financeiros que eram oferecidos e pelo medo de perder aquilo que já se tinha. Nesses tempos passados, de acordo com McGregor (1980, p. 41),

Devido a característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais.

Posteriormente, com a Revolução Industrial, muitos aspectos dos procedimentos industriais foram alterados e o estímulo ao trabalho foi despertado através de novos planos salariais e benefícios. Acreditava-se que a questão financeira, a remuneração, era a melhor forma de incentivo. Bergamini (1997, p. 19), aliás, acentua este ponto ao afirmar que:

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo” e que “tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob a forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. (BERGAMINI, 1997, p. 19).

Ao longo do tempo e com as novas mudanças na gestão das empresas, foi ficando claro que somente uma boa remuneração não resolveria os problemas dos indivíduos fora do ambiente de trabalho, e que estes trabalhavam e se esforçavam por algo mais do que somente a sobrevivência, buscavam também qualidade de vida e o suprimento de necessidades pessoais internas de cada indivíduo, como explica Archer (1989, p. 25), “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

O foco das empresas foi mudando e percebeu-se a necessidade de maior interação entre empresa e colaborador no sentido de proporcionar a este ajuda para que seus objetivos pessoais e a qualidade de vida almejada fossem atingidos, fazendo com que o colaborador se sentisse motivado a continuar trabalhando seriamente visando seu reconhecimento e sucesso em todos os aspectos.

Devido a essa situação as empresas estão buscando cada vez mais melhorar o relacionamento com seus colaboradores para que o ambiente de trabalho seja sempre sadio e produtivo, e para isso estão levando em consideração as necessidades pessoais e internas dos indivíduos, proporcionando melhorias na gestão de pessoas e garantindo alguns benefícios, não somente financeiros, que são importantes para manter a motivação dos seus colaboradores. Algumas formas de motivar os colaboradores e criar um ambiente organizacional adequado são:

Há muitas discussões e divergências sobre o que de fato é motivação ou quais são os fatores motivacionais, sendo razoável dizer que as pessoas, que são diferentes umas das outras, não exercem as mesmas atividades com os mesmos objetivos e que não são os mesmos fatores motivacionais que despertam a

motivação em cada um. Segundo Bernardinho (2006, p. 115 - 116), “a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”. Diante do exposto podemos concluir que a motivação é algo pessoal e parte do interior das pessoas, e por isso é considerada por Lawler (1997) como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, sendo importante observar quais práticas gerenciais adotadas impactam negativamente sobre os comportamentos individual e organizacional.

Diante do exposto, percebe-se que a preocupação da administração das empresas não deve ser somente adotar estratégias que procurem motivar as pessoas, é preciso ter muito jogo de cintura para detectar suas diferentes necessidades, levando em consideração justamente essas diferenças, e principalmente oferecer um ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam confortáveis e mantenham a sua motivação própria, sem a influência tão presente de fatores externos.

3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste trabalho foi revisão teórica a partir de pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa referente ao tema proposto, embasando toda a estrutura do estudo.

De acordo com Gil (1999, p.42), a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” Ainda segundo o autor, a investigação / método científico depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” para que seus objetivos sejam atingidos. E ainda complementa que o método científico é o agrupamento de processos e operações mentais que deve ser empregado na investigação bibliográfica. É a linha de raciocínio utilizada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas da investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico. (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993)

Richardson (1989, p. 29) argumenta que “(...) método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”, portanto a metodologia aplicada neste trabalho foi revisão teórica a partir de pesquisa bibliográfica feita através de livros, artigos e periódicos, de natureza qualitativa referente ao tema proposto, embasando toda a estrutura do estudo.

Boente e Braga (2004) explicam os meios científicos utilizados nessa pesquisa acadêmica como explicativa, qualitativa e teórica, pois informam e explicam a ocorrência de algum fenômeno, levam como base de seu delineamento as questões ou problemas específicos e analisam os estudos e releituras de teorias já firmadas. A partir daí é necessário compreender e classificar os processos possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos (ROSENTAL; FRÉMONTIER-MURPHY, 2001).

Foram estudados neste trabalho autores renomados no assunto, e suas teorias utilizadas para nortear e esclarecer as dúvidas pertinentes ao tema e dar veracidade ao estudo.

4 RESULTADOS

Diante dos estudos apresentados nesta monografia, pode ser verificado que o trabalho é de suma importância para o ser humano, e, pode ser considerado indispensável tanto para suas questões pessoais como materiais, pois através dele é permitido às pessoas suprirem suas necessidades primárias e também a auto realização no sentido psicológico e subjetivo. A bibliografia utilizada neste trabalho aponta que a motivação é um fator importante e indispensável ao ser humano e suas relações, tanto pessoais quanto no trabalho. É uma questão que vem sendo aprimorada ao longo do tempo e objeto de vários estudos que visam contribuir com essas melhorias, focando na qualidade de vida das pessoas sem comprometer os retornos que as organizações esperam.

Não existe uma fórmula que diga como é possível manter os trabalhadores empenhados totalmente em desenvolver suas atividades, mas existem teorias e estudos, os quais deram base a este trabalho, que indicam os meios pelos quais se pode conquistá-los e, conseqüentemente, seu comprometimento com a organização.

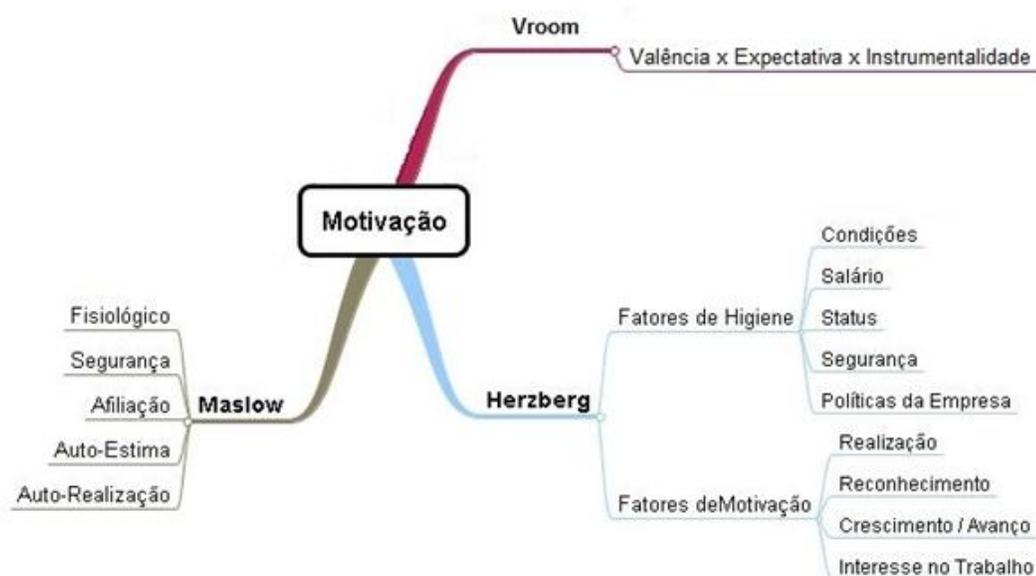
Um fator importante é que todos os subsistemas da gestão de RH, citados nesse trabalho (Planejamento de pessoal, Recrutamento e Seleção, Administração de Cargos e Salários, Planejamento de Carreira, Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Higiene e segurança no trabalho, Clima Organizacional e Motivação), trabalhem em conjunto e de acordo com seu objetivo, para que possam selecionar corretamente os trabalhadores que irão trabalhar na organização, de acordo com a cultura organizacional já estabelecida e apresentando desde o início tudo que será oferecido pela empresa, garantir a higiene e segurança no ambiente de trabalho para manter a integridade física dos indivíduos, oferecer treinamentos para melhoria constante dos processos e melhor desenvolvimento dos trabalhadores, e encontrar meios de conhecer as necessidades individuais, para desenvolver programas de qualidade de vida de acordo com o fator motivacional apresentado.

A criação de programas de qualidade de vida que fomentem a motivação dos trabalhadores e os permita ter percepção dos pontos favoráveis e desfavoráveis em seu ambiente de trabalho, resultará no direcionamento de esforços e a canalização de energia suficientes para o comprometimento humano. Além de conceder-lhes

condições de trabalho adequadas que terão influência no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores. A Figura 10 traz um resumo das ferramentas motivacionais, baseadas nas teorias de motivação apresentadas neste trabalho, que devem ser utilizadas pela organização das empresas no momento da criação de programas de qualidade de vida que almejam a constante motivação dos trabalhadores.

Figura 10 - Quadro resumo - ferramentas motivacionais

QUADRO RESUMO - FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS



Fonte: Elaborada pela autora.

A classificação das necessidades humanas numa hierarquia, feita por Maslow, deixa evidente que as pessoas são motivadas a todo instante, porém, de acordo com a necessidade apresentada em determinados momentos. Cada nível da pirâmide hierárquica representa a ordem lógica de suprimento das necessidades dos indivíduos, e uma após a outra é suprida mediante a motivação das pessoas. Maslow ainda argumenta que todas as necessidades expostas na sua pirâmide fazem parte de um sistema como um todo e atuam de forma conjunta no organismo, ou seja, a insatisfação ou satisfação de uma necessidade afetar a outra.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (higiênicos e motivacionais) tem seu ponto de concordância com a teoria de Maslow, porém, é dividida em apenas dois fatores que determinam a satisfação e insatisfação dos indivíduos. O autor não

associa satisfação ou insatisfação com motivação, necessariamente. Quando os fatores motivacionais não são oferecidos pela organização adequadamente, não significa que vai gerar insatisfação ou desmotivação, somente evitam a satisfação dos indivíduos. Para que um indivíduo atinja níveis mais elevados de motivação é preciso que a atividade que esteja desempenhando seja enriquecida e ampliada, de acordo com as características e habilidades de cada um, de modo a ofertar desafio e oportunidade de crescimento. Nessa teoria, é esse caminho que as organizações devem seguir para motivar os trabalhadores e proporcionar-lhes qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

O modelo desenvolvido por Vroom sobre a determinação de motivação nos indivíduos é baseado em três variáveis, sendo elas valência, instrumentalidade e expectativa. Nessa teoria a motivação dos indivíduos é dada através da análise desses três fatores de acordo com a percepção de cada pessoa sobre cada um deles. Para o autor, o produto dessas variáveis resulta na força motivacional aplicada pelos indivíduos, relacionados ao ambiente de trabalho do qual fazem parte.

A Figura 11 apresenta um resumo das três teorias nas quais foram embasadas este trabalho.

Figura 11 - Quadro resumo das teorias de motivação – conteúdo



Fonte: Elaborada pela autora.

De fato, todas essas teorias contribuem e norteiam as organizações do modo como podem agir para aproveitar melhor a mão de obra dos seus trabalhadores. Cada uma com sua particularidade, porém com o foco nas pessoas e na melhor gestão dos recursos humanos, valorizando o indivíduo como ser único e independente. O presente trabalho mostra o quanto é importante e produtivo para as organizações perceberem as necessidades de cada trabalhador e agir de forma a mantê-los sempre motivados.

O ser humano é complexo e diferente um do outro e, perceber essas diferenças é um grande potencial de desenvolvimento para a organização, pois pode usufruir de cada uma delas a seu favor além de contribuir com o crescimento pessoal e da sociedade como um todo.

Pessoas felizes e motivadas tendem a ser melhores em todos os aspectos, no meio organizacional geram maior produtividade, em sua vida particular tem mais sucesso e na sociedade contribui de forma mais efetiva.

5 CONCLUSAO

O foco nas pessoas e a maneira como são vistas dentro das organizações atualmente é uma realidade em muitas delas.

As empresas estão constantemente preocupadas com inovações e melhorias em seus processos para que se mantenham sempre em movimento e acompanhando o cenário mercadológico, então chegou-se à conclusão que fatores como a satisfação do trabalhador e a qualidade de vida no ambiente de trabalho são relevantes para o sucesso das organizações de um modo geral, pois através disso as pessoas sentem-se motivadas. A análise sistêmica do ambiente de trabalho proporcionado e as necessidades particulares de cada trabalhador, leva as empresas a desenvolverem programas que possam contribuir com maior satisfação e conseqüente motivação dos trabalhadores.

Muitas pessoas passam boa parte do seu dia no trabalho, portanto este deve ser visto e destacado pela organização de modo a dar maior valorização e reconhecimento coletivo e individual aos trabalhadores. A valorização do trabalhador pode resultar em motivação e conseqüentemente melhor desempenho aumentando a produtividade, o que possibilita gerar mais resultados para a organização. A motivação é relevante nas organizações, está diretamente ligada a produtividade e satisfação pessoal, por isso é preciso que estas ofereçam boas condições de trabalho e benefícios. É uma via de mão dupla onde a empresa oferece aos trabalhadores programas que visam a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, que podem ser simples para a empresa e gerar pouco custo, como a realização de treinamentos contínuos para os funcionários desempenharem melhor suas funções; oferecer apoio financeiro a educação continuada, para que o trabalhador desenvolva suas habilidades e esteja sempre atualizado das novidades de mercado, e retribuindo a organização seus conhecimentos adquiridos na melhoria de processos; reconhecer o esforço e crescimento das pessoas diante da organização, concedendo promoções e até mesmo pequenos brindes como forma de agradecimento pelo bom trabalho desempenhado, entre outros benefícios, criando assim uma cultura de desenvolvimento e fomentando nos trabalhadores a necessidade de melhoria contínua, agregando valor a organização, atingindo suas metas e também os objetivos de cada um.

Todos os aspectos da organização podem ser fatores de motivação ou desmotivação, depende da avaliação de cada indivíduo, levando em consideração que são diferente um do outro, assim como suas necessidades, objetivos e visões. Portanto é preciso que as organizações definam sua cultura organizacional e apresente aos trabalhadores o que pode ser oferecido, compartilhando com eles as melhorias necessárias para a satisfação de todos os envolvidos. Os gestores e líderes devem conhecer seus subordinados e saber a melhor forma de lidar com cada um deles, sabendo lidar com situações adversas sem provocar desmotivação no trabalhador e na equipe como um todo.

A busca pela qualidade nas áreas, operacionais e de gestão, é uma constante no mercado atual, e a qualidade de vida, o foco nas pessoas, e a manutenção dos trabalhadores motivados deixou de ser diferencial competitivo e passou a ser questão de sobrevivência para as organizações. Por isso é necessário que as organizações compreendam verdadeiramente o foco nas pessoas e como pode se utilizar delas para gerar resultados satisfatórios. As pessoas por sua vez, que necessitam do trabalho, saberão reconhecer os benefícios concedidos pela empresa a qual prestam serviço, onde se sentirão motivadas e canalizarão seus esforços e comprometimento no trabalho, visando a busca pelo alcance de suas metas de forma a retribuir a organização.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.p. 23-46.
- BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L.L. **O comportamento Humano na Empresa: uma antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
_____. _____. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BERNHARDT, A.; PEREIRA, R.L. A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa no século XXI. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**, Itajaí, v. 2, n. 6, jul./set. 2008.
- BOENTE, A.; BRAGA, G. P. **Metodologia científica contemporânea para universitários e pesquisadores**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004. p. 79-98.
- BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/DunyOa, 1998
- CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIAZIN, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 13., 2006, Bauru, SP, 2006. **Anais eletrônicos...** Bauru, SP: UNESP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf>. Acesso em: 29 out. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3.ed.rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier– 2ª reimpressão, 2004.
_____. _____. 3.ed.rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier– 2ª reimpressão, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. 5.reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. _____. São Paulo: Pioneira, 2001.v. 2.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2013.

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**, In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LAWLER, E. E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, C. W. e CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed.-2 reimpr.-São Paulo: Atlas, 2007

MAXIMIANO, A.C.A.**Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A.**Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2012.

McGREGOR, D.**O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

_____. _____. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORIN, E. M. **Os sentidos do Trabalho, RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, Jul/Set. 2001.

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho**. In T. Wood (Ed.), *Gestão empresarial: O fator humano* (pp. 13-34). São Paulo, SP: Atlas, 2002

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Pioneira, 1991.

MUCHINSKY, P.M. **Psicologia aplicada altrabajo**: una introdução ala psicología industrial y organizacional. Tradução de Olga Maiz e Maria Luiza Lupardo. Bilbao: Desclee de Brouwer, 1994.

OLIVEIRA, R. R. et al. **Qualidade de vida no trabalho - QVT e responsabilidade social empresarial - RSE**: um estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RSE. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo, SP. **Anais eletrônicos...**São Paulo, SP: USP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/814.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

PADILHA, V. **Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização**: a panacea delirante. Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, RJ, v. 7, n. 3, p. 549-563, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tes/v7n3/09.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

PINK, D. **Motivação 3.0**: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional / Daniel Pink; tradução Bruno Alexander. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

QUEIROZ, S. H. de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

RAMOS, J.P. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia-USP, São Paulo, 1 (2): 127-140, 1990.

REIS, P. **Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

RICHARDSON, C.; FRÉMONTIER-MURPHY, C. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 306 p.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2008. 524 p.

RODRIGUES, M.V. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise do nível gerencial. 11. ed. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2008.

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

SIQUEIRA, M. M. M. (ORG). **Medidas de Comportamento Organizacional:** ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.C.P; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios – 4 ed. Ver, e atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAMAYO, Á.; PASCOAL, T. **A relação da Motivação para o trabalho com as Metas do Trabalhador.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.7, nº4, Out./Dez. 2003.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, n.1, vol.08, jan/mar2001.

WAGNER III, J. R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEILL, P. **Relações humanas na família e no trabalho.** 37 ed. Petrópolis: Vozes, 1983.