



FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA-FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEIDIANE SILVA DE DEUS

MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DAS LOJAS
CENTRO DE RUBIATABA

Rubiataba – GO

2016

M
658
D486m

136305



L0000153953

Biblioteca FER/Rubiataba

136305

LEIDIANE SILVA DE DEUS

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DAS LOJAS
CENTRO DE RUBIATABA**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Faculdade Facer, como
requisito para a conclusão do curso de
Administração.
Orientadora: Prof. Marta Cléia Ferreira de
Andrade.

Rubiataba-GO

2016

LEIDIANE SILVA DE DEUS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração da Faculdade Facer na cidade de Rubiataba.

Professora Orientadora: Marta Cléia Ferreira de Andrade.

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DAS LOJAS
CENTRO DE RUBIATABA**

Francinaldo Soares de Paula – Mestre em Administração

Banca Examinadora

Gloriete Marques Alves Hilário – Mestre em Sociologia

Banca Examinadora

Prof.^a Marta Cléia Ferreira de Andrade

Orientadora

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a
minha família e a todos os que contribuíram
para o meu sucesso.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a DEUS por não me abandonar em nenhum momento;
À minha mãe Lídia Francisca Silva de Deus e meu pai Valtuir Antônio de Deus,
pela força que me deram nas horas mais difíceis da minha vida;

A minha amiga, professora e orientadora Marta Cléia Ferreira de Andrade, pelo
incondicional apoio, estando sempre ao meu lado, enfrentando e vencendo comigo todas
as batalhas que se nos apresentaram;

Ao Padre Joaquim José Neto (Kinkas) que me ajudou nas correções de
português;

Aos meus professores, por compartilharem sua amizade e seus conhecimentos na
minha formação acadêmica;

E a todos, meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

Introdução	12
Justificativa	14
Problemática	15
Objetivos	16
Objetivo Geral	16
CAPITULO 1	
Referencial Teórico.....	17
Abordagem Comportamental	17
A Origem das Organizações	18
Os Primórdios da Teoria da Administração	18
Organização Formal e Informal	19
Os Estudos de Hawthorne	19
A Teoria das Relações Humanas	21
O conceito e a Teoria da Motivação	21
As Necessidades Humanas	24
Teoria de Liderança nas Organizações	26
A Teoria das Necessidades de Maslow.....	27
A Teoria dos Dois Fatores de Herzber	29
As Teorias de X e Y	31
A Teoria ERC	32
Ações Motivacionais no Trabalho	33

A Estratégia Baseada no Comportamento	34
A Estratégia Baseada no Conceito das Expectativas	35
As Práticas de Reconhecimento do Esforço dos Colaboradores	36
As Recompensas e Reconhecimentos Financeiros	37
Recompensas e Reconhecimentos Não-Financeiros	38
Gestão Participativa	39
CAPITULO 2	
Metodologia da Pesquisa	40
Caracterização da Empresa	40
Estudo Exploratório	40
Estudo de Descritivo	41
Método da Coleta de Dados	41
Análise dos Dados	42
CAPITULO 3	
Resultados e Discussões	42
Considerações Finais	55
Referencias	56
Apêndice	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo motivacional.....	25
Figura 2 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Faixa etária dos Funcionários.....	42
Gráfico 2 – Sexo dos Funcionários.....	43
Gráfico 3 – Estado civil dos funcionários da empresa.....	44
Gráfico 4 – Tempo de trabalho do funcionário.....	44
Gráfico 5 – Trabalho pressionado pelo chefe.....	45
Gráfico 6 – o que motiva no ambiente de trabalho.....	46
Gráfico 7 – Como a direção da empresa se comunica sobre assuntos da empresa com seus funcionários.....	47
Gráfico 8 – A empresa é aberta para receber críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários.....	48
Gráfico 9 – Você está satisfeito com seu salário atual.....	49
Gráfico 10 – A empresa concede remuneração variável aos funcionários.....	50
Gráfico 11 – Você se sente respeitado pelo chefe.....	50
Gráfico 12 - A empresa possui gestão participativa	51
Gráfico 13 - Como você se sente na empresa.....	52
Gráfico 14 – O que combina com você.....	53
Gráfico 15 – O que gostaria que existisse ou fosse oferecido pela empresa.....	54

RESUMO

A motivação pode ser vista como a vontade de alcançar os objetivos organizacionais ou até mesmo, os pessoais. É o desejo interior humano para satisfazer uma necessidade. As pessoas basicamente fazem o que fazem para atender às necessidades ou os desejos. Uma pessoa motivada realiza os esforços necessários com o objetivo de realizar corretamente uma tarefa e adota as atitudes e os comportamentos que permitem satisfazer conjuntamente seus objetivos pessoais. Esta pesquisa tem como objetivo principal de estudar a importância de motivar os funcionários. A metodologia utilizada no trabalho foi o estudo de caso exploratório. Foram aplicados questionários para 16 (dezesesseis) funcionários da Lojas Centro, Unidade de Rubiataba. O resultado da pesquisa aponta que a participação nos lucros, as bonificações, os incentivos no salário e as participações em benefícios tornam o ambiente de trabalho mais satisfatório.

Palavras-Chave: Abordagem Comportamental; Motivação e Necessidade Humana.

ABSTRACT

Motivation can be seen as the will to achieve organizational goals or even personal . It is the human inner desire to satisfy a need . People basically do what they do to meet the needs or desires . A motivated person performs the necessary efforts in order to properly perform a task and adopt attitudes and behaviors that allow jointly meet your personal goals . This research aims to study the importance of motivating employees . The methodology used in the study was exploratory case study . Questionnaires were applied to 16 (sixteen) employees Shops Centre, Unit Rubiataba . The research result shows that the profit sharing, bonuses , incentives in salary and participation in benefits make more satisfactory working environment .

Key-words: Behavioral Approach; Motivation and Human Need.

1 - INTRODUÇÃO

Este estudo traz a abordagem comportamental, a qual estuda as organizações sobre como o comportamento humano influencia nos resultados da empresa (LACOMBE, 2009). Para muitos autores a forma ideal de administrar é aquela que prioriza a importância de se compreender e conhecer os funcionários e suas necessidades, de modo que possa motivá-los a obter bons resultados para as organizações.

Uma organização é uma associação humana que busca atingir objetivos (LACOMBE, 2009). Existem dois tipos de organização: a informal que trata das organizações existentes de dentro das organizações formais, e a formal, como um conjunto de regras necessárias para a empresa alcançar os objetivos, etambém um plano com vistas a uma boa relação entre os membros da empresa.

Antigamente, os trabalhadores eram alienados e isto não ajudava a empresa a ter um bom rendimento; com isso Mayo (1930) estabeleceu algumas hipóteses: os homens se acham motivados por suas necessidades sociais; a empresa deve achar o resultado do trabalho nas relações sociais; as pessoas têm mais forças nas necessidades sociais do grupo em vez de incentivos ou controle da direção.

Hoje, percebe-se que a motivação no trabalho é fundamental para que a pessoa consiga realizar sua tarefa melhor do que espera, e a realizar seu trabalho com interesse. Assim, pode-se dizer que a pessoa está motivada (MAXIMIANO, 2009). Motivação é a vontade de alcançar os objetivos organizacionais. E é o desejo interior para satisfazer uma necessidade. Portanto, é preciso entender que as pessoas são motivadas por interesses e necessidades pessoais.

Nesta pesquisa buscou-se estudar os conceitos relacionados à motivação dos funcionários das Lojas Centro do ramo de móveis e eletrodomésticos, unidade de Rubiataba-GO, bem como a definição de motivação, esclarecimentos sobre as necessidades humanas, entre outros.

A metodologia utilizada no trabalho foi o estudo descritivo. Foram aplicados questionários para 16 (dezesesseis) funcionários das Lojas Centro. Portanto, o objetivo deste trabalho é estudar os fatores motivacionais dos funcionários das Lojas Centro, unidade de Rubiataba, procurando conhecê-los, bem como descobrir quais são suas principais necessidades pessoais ou profissionais.

Portanto este trabalho está dividido da seguinte forma: na primeira parte está a Justificativa do trabalho, em seguida aparece o Problema de pesquisa; os objetivos do trabalho; metodologia da pesquisa; resultados e discussões; considerações finais; referencias bibliográficas; e a final o questionário aplicado na Lojas Centro, na Unidade de Rubiataba.

JUSTIFICATIVA

A motivação dos funcionários nas empresas. Este tema é muito importante pois ajuda a empresa a descobrir o que está faltando, para possa implantar e conseguir alcançar seus objetivos. E para isso precisa descobrir o que está acontecendo para resolver da melhor forma. A motivação é importante para que os funcionários se sintam valorizados e os funcionários tendo em mente que quanto mais se esforcem, mais reconhecidos poderão ser. Desse modo, a empresa alcançará os seus objetivos e terá provavelmente um bom resultado.

Nesse sentido, entre outros autores ou correntes há Herzberg (1968) que estudou diversas formas para descobrir os fatores que motivam os empregados (LACOMBE, 2009). Para Herzberg existem dois tipos de fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. E os fatores motivacionais são intrínsecos, que dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento.

Outra corrente interessante aborda a Teoria X e Y. São teorias da administração, formulada por McGregor; a Teoria X pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho, ou seja, precisa ser controlado, dirigido. E a teoria Y pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e não espera por ordens de ninguém para realizar tarefas (LACOMBE, 2009).

Foram esses motivos ou exposições teóricas que levaram à escolha deste tema: motivação dos funcionários. Por considerar atual e relevante para as empresas, de uma forma geral e, principalmente para os administradores, de modo que conheçam seus funcionários e que saibam como motivá-los.

3 - PROBLEMÁTICA

A motivação dos funcionários passa pelo seu reconhecimento e valorização no trabalho. Um funcionário motivado certamente traz bons resultados para a empresa. Para que isso ocorra a empresa deve estudar seus funcionários no âmbito da motivação. É importante a empresa nos dias de hoje se dar conta que um funcionário motivado, o tornaria mais produtivo, criativo, capaz de solucionar problemas, criar novas ferramentas para a empresa, motivar seus colegas e, principalmente, ser feliz com seu trabalho. E a empresa quando não se importa em motivar seus funcionários, eles acabam perdendo talentos e retendo pessoas desmotivadas que não estão felizes com suas funções. A importância de estudar a motivação na Lojas Centro é descobrir o que a empresa implanta para seus funcionários estarem motivados. A escolha de aplicar minha pesquisa na Lojas Centro foi por a loja ter mais tempo no mercado, conhecimento com uns funcionários.

Portanto, a pergunta que norteia este trabalho é: quais fatores motivacionais estão presentes nos funcionários das lojas Centro de Rubiataba?

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Estudar os fatores motivacionais dos funcionários das Lojas Centro, unidade de Rubiataba, procurando conhecê-los, bem como descobrir quais são suas principais necessidades pessoais ou profissionais.

Objetivos Específicos

- Analisar como os funcionários se sentem no ambiente de trabalho;
- Observar o tipo de motivação existente na empresa objeto de estudo;
- Identificar o que a empresa precisa implantar para motivar seus funcionários.

CAPÍTULO 2

REFERÊNCIAL TEÓRICO

A Abordagem Comportamental

A abordagem comportamental estuda as organizações como o comportamento humano influencia nos resultados da empresa (LACOMBE, 2009). Segundo ele (2009, p. 6), “administração é o trabalho com indivíduos e grupos para a realização dos objetivos da organização.” A ênfase é no comportamento das pessoas e na sua motivação é importante para alcançar os objetivos de uma organização, e vem como forma de atuação do administrador para influenciar o comportamento das pessoas com a finalidade de alcançar os objetivos das organizações (LACOMBE, 2009).

A partir das reivindicações dos trabalhadores com relação às práticas adotadas pela Abordagem Clássica, alguns estudiosos perceberam (Mary Parker Follett, Lillian Gilbreth, Henry Gantt e Hugo Munsterberg *apud* Araujo; Garcia (2010, p.113) “que em certas empresas algumas pessoas da organização necessitam de maior atenção”. Eles perceberam que não poderia continuar adaptando o ser humano à máquina e seria mais interessante buscar a adaptação inversa, ou seja, a máquina deveria se adaptar ao ser humano (ARAUJO; GARCIA, 2010).

O que pode-se observar é que algumas empresas necessitam de atenção, com isso poderão ver que o melhor seria a busca de melhoria para que as máquinas se adaptassem ao ser humano.

Segundo os estudos de Lussie (2010, p.41):

Os teóricos comportamentais focalizam seus estudos nas pessoas para determinar a melhor maneira de administrar em todas as organizações. Nos anos 1920, os escritórios de administração começaram a questionar a teoria clássica e mudaram seu foco do trabalho em si para as pessoas que o executam. A abordagem comportamental da administração enfatizou a necessidade de habilidades humanas, em vez de habilidades técnicas.

Pode-se observar que os teóricos estudavam muito sobre os comportamentos das pessoas nas organizações de uma empresa. E eles achavam que a melhor forma era focar nas necessidades humanas, em vez de necessidades técnicas.

Nas pesquisas de Mayo (1880-1949) teve um resultado de que devem tratar as pessoas bem e atender suas necessidades freqüentemente, pois resulta em um melhor desempenho. E o denominado “efeito Hawthorne” se refere que as pessoas não devem ser consideradas apenas recurso de produção. E Abraham Maslow (1908-1970) desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades. E Douglas McGregor (1906-1964) desenvolveu a teoria X e a teoria do Y (LUSSIE, 2010).

Abordagem comportamental ajuda a administrar, e que prioriza a importância de se compreender e conhecer os subordinados e suas necessidades, de modo que possa motivá-los e obter melhores resultados (LACOMBE, 2009). A Gestão de Pessoas é muito importante para uma empresa, porque as empresas podem ser tudo, mas elas não podem ser nada se não tiverem pessoas que lhe auxiliam o tempo todo dentro e fora da empresa (VERGARA, 2011).

A Origem das Organizações

As organizações complexas constituem um dos elementos mais importantes nas sociedades atuais. As organizações obtêm em média um desempenho superior aos indivíduos, que fica quase sempre difícil uma pessoa competir sozinha com aquilo que está sendo executado por uma organização. E também as organizações permitem-nos alcançar padrões de vida mais elevados e melhor qualidade de vida (LACOMBE, 2009).

Segundo Maximiano (2009, p.5) as organizações são grupos sociais deliberadamente orientadas para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços.

Uma organização é uma associação humana que busca atingir os objetivos, alcançar todos os objetivos da empresa.

Os Primórdios da Teoria da Administração

Os pioneiros da administração, Taylor e Fayol preocupavam em proporcionar condições de trabalho adequadas aos empregados, visando uma alta produção e motivá-los pela remuneração (LACOMBE, 2009). Fayol identificou as cinco principais funções da administração: planejamento, coordenação, organização controle e comando (LUSSIE, 2010).

Segundo Lacombe (2009, p. 124):

Fayol estudou o papel do administrador de forma abrangente, mas, em relação à forma de lidar com os subordinados, a palavra utilizada por Fayol, “comandar”, mostra a importância dada à motivação no início do século XX. A ênfase da teoria clássica é a estrutura organizacional e as funções do administrador, sem muita preocupação com os aspectos humanos e a motivação.

Fayol estudou muito para descobrir o verdadeiro papel de um administrador com relação de seus trabalhadores, como lidar com eles.

Organização Formal e Informal

A organização informal independente não tem nenhum interesse prático para o estudo da administração. Quando se fala em organização informal trata-se das organizações existentes de dentro das organizações formais (LACOMBE, 2009).

Segundo Lacombe (2009, p. 22):

Para que exista uma organização formal é necessário, além do objetivo, um conjunto de regras mais ou menos permanentes e uma estrutura estabelecendo os papéis e as relações entre seus membros. A organização formal requer autoridade das pessoas que exercem o controle e estabelecem a forma de sua utilização, bem como a divisão do trabalho e as relações formais entre os seus membros.

Uma organização formal é necessária para alcançar objetivo, possui um conjunto de regras a seguir, onde também busca uma boa relação com os membros da empresa. Nas organizações formais sempre desenvolvem grupos espontâneos de pessoas que têm afinidades, ou interesses ou conhecimento comuns. Essas relações pessoais funcionam como mecanismos fortíssimos de comunicação e podem afetar as decisões, favorecendo ou prejudicando a organização formal. E as organizações informais tendem a fortalecer o poder dos seus membros, que obtêm informações por meio do grupo e podem usá-las em benefício próprio (LACOMBE, 2009).

Uma organização procura pessoas que se interessam buscar o crescimento da empresa, que as pessoas devem ter o mesmo objetivo da empresa. Estas relações procuram ajudar como a empresa, mas também quer ter um bom relacionamento com seus funcionários, onde possa ter informações que ajudam a todos.

Os Estudos de Hawthorne

Um grupo de pesquisadores da Universidade Havard foi contratado para desenvolver um estudo numa fábrica da Western Electric, uma empresa fornecedora de materiais para o sistema telefônico. O estudo foi feito para descobrir se as variações na iluminação teriam algum efeito sobre o desempenho dos trabalhadores (MAXIMIANO, 2009, p. 38).

Os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalo de descanso. E com isso a produção foi aumentando e depois todos os benefícios foram retirados. Mas a produção em vez de cair, subiu para uma quantidade que não esperavam (MAXIMIANO, 2009). O objetivo desses estudos era explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Queriam descobrir o que atrapalhava o desempenho dos trabalhadores, para que pudessem solucionar os problemas.

Segundo Lacombe (2009, p. 124), os estudos iniciados em 1924, em Hawthorne, pela Western Electric Company, e terminados no final da década de 1930 sob a supervisão de Elton Mayo, mostraram que, além da remuneração e das condições de trabalho, algo mais importante influenciava a produtividade. Mas os especialistas em produtividade sabiam que naquela época a melhor forma de aumentar a produção seria encontrar uma medida ideal de luminosidade, pela remuneração. E formaram um grupo experimental no Western Electric em busca de melhoria nas condições de trabalho dos empregados, com a necessidade de compreender as relações entre as pessoas de trabalho (LACOMBE, 2009).

Após vários estudos e entrevistas com as pessoas da produção puderam descobrir que realmente motivava os empregados era a atenção que lhes era dada pelos experimentadores e pela alta administração da empresa. E daí começaram a se preocupar com a motivação e com a importância de ouvir os empregados para melhorar a produção da empresa. Os empregados às vezes produzem menos da metade do que é capaz de produzir por falta de motivação (LACOMBE, 2009).

Segundo Lacombe (2009, p. 125-126):

Nas entrevistas, muitos trabalhadores se queixaram de um sentimento de alienação e de uma perda do sentimento de identidade, fazendo Mayo estabelecer uma série de hipóteses sobre a natureza humana, diferentes de Taylor sobre o homem racional econômico:

-O homem se acha motivado basicamente por suas necessidades sociais e obtém seu sentido básico de identidade mediante suas relações com os demais.

-Como resultado da revolução industrial e da racionalização do trabalho, desapareceu o significado deste último e devemos buscá-lo, portanto, nas relações sociais dentro do emprego.

-O homem responde mais às forças sociais do grupo de companheiros do que a incentivos e controles da direção.

-O homem responde à direção na medida em que um supervisor pode satisfazer as necessidades sociais de seus subordinados (LACOMBE, 2009, p.125 e 126).

Pode se observar que os trabalhadores eram alienados e isto não ajudava a empresa a ter um bom rendimento no serviço, com isso Mayo estabeleceu algumas hipóteses: os homens entendem que são motivados por suas necessidades sociais; a empresa deve achar o resultado do trabalho nas relações sociais; as pessoas têm mais forças nas necessidades sociais do grupo em vez de incentivos ou controle da direção.

A Teoria das Relações Humanas

A teoria das relações humanas foi fundamentada em grande parte nas ideias de Elton Mayo, que surgiu na década de 1930 e foi conceituada até o início da década de 1950. Baseada no princípio de que a remuneração não era suficiente para motivar os empregados a conseguir resultados favoráveis, o importante seria manter o ambiente agradável (LACOMBE, 2009).

Segundo Lacombe (2009, p. 136): “A estrutura formal da empresa jamais mereceu atenção por parte da Escola de Relações Humanas. Toda a sua análise teve por objetivo a organização informal. Por organização informal entende-se o conjunto de relações sociais não previstas em regulamentos e organogramas”. Acreditavam que os problemas humanos nas organizações eram evidentemente problemas de cada indivíduo que as compunha. O primeiro problema que encontravam foi que não poderiam provar a hipótese evidente que os empregados satisfeitos eram mais produtivos do que os insatisfeitos. Não encontraram diferenças consistentes de satisfação entre os grupos de trabalho de alta e baixa produtividade (LACOMBE, 2009).

O Conceito e a Teoria da Motivação

Segundo Maximiano (2009, p. 232) a motivação é específica. Você pode estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair hoje à noite - ou o contrário. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a entusiasmar-se

por tudo. Um desempenho positivo é um resultado que beneficia a própria pessoa, um grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha (MAXIMIANO, 2009). A motivação para um trabalho onde a pessoa conseguiu realizar sua tarefa melhor de que esperava, e que realizou seu trabalho com interesse ou realizou uma tarefa ou meta com força de vontade, quer dizer que a pessoa está motivada (MAXIMIANO, 2009).

Motivação é a vontade de alcançar os objetivos organizacionais. E é o desejo interior para satisfazer uma necessidade. As pessoas basicamente fazem o que fazem para atender às suas necessidades ou os desejos. E entender que as pessoas são motivadas por interesse pessoais é a chave para entender a motivação (LUSSIE, 2010).

De acordo com Lussie (2010, p. 379):

Uma necessidade ou desejo motiva o comportamento. Entretanto, as necessidades e os motivos são complexos; as pessoas nem sempre sabem quais são suas necessidades nem por que fazem o que fazem. Entender as necessidades irá ajudá-lo a entender o comportamento.

Necessidade e desejo motivam o ser humano, mas nem sempre o ser humano sabe quais são suas necessidades. Não podemos observar os motivos, mas podemos observar o comportamento e inferir o motivo, ainda que as pessoas tentem satisfazer diversas necessidades ao mesmo tempo. Os administradores veem percebendo que uma força de trabalho motivada e satisfeita contribui para um resultado positivo para a empresa (LUSSIE, 2010).

Para Maximiano (2009, p.231): “A palavra *motivação* deriva do latim *motivus, 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”.

A definição da motivação é conseguir que alguém queira fazer o que é o interesse da organização, levando em conta que o trabalhador também deve satisfazer suas necessidades na realização dos trabalhos (DOLAN; PINEDA, 2010). A motivação se transforma em uma condição do sucesso e da sobrevivência da empresa e do empregado (DOLAN; PINEDA, 2010). A motivação no trabalho depende de estímulos externos como o pagamento e as promoções (DOLAN; PINEDA, 2010).

Sobre a motivação relacionada com o trabalho, Dolan; Pineda (2010, p.03): “Uma pessoa motivada realiza os esforços necessários com o objetivo de realizar corretamente

uma tarefa, e adotam as atitudes e os comportamentos que o permitem satisfazer conjuntamente seus objetivos pessoais”.

Uma pessoa motivada faz até mais do que pode para realizar suas tarefas e obrigações corretamente, para satisfazer suas necessidades e os objetivos da empresa. Quando as pessoas trabalham motivadas procuram realizar corretamente todas as tarefas e fazer com que tudo corra como a empresa quer que aconteça (DOLAN; PINEDA, 2010).

A motivação desperta um interesse muito grande nos gestores e nos trabalhadores, isto faz com que seu comportamento e conduta mudem (DOLAN; PINEDA, 2010). Para que uma pessoa realize suas tarefas bem ela deve estar motivada para cumprir com suas tarefas com muita disposição (MAXIMIANO, 2009). A motivação é resultante de dois motivos: internos que são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas, isto é, fazem com que as pessoas sejam capazes de realizar certas tarefas e não outras; e externos que são estímulos que o ambiente oferece ou objetivos que as pessoas buscam (MAXIMIANO, 2009).

Ninguém motiva ninguém, pois nós que nos motivamos uns aos outros. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. A diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo está fora (VERGARA, 2011). Motivação está ligada com o comportamento humano por alguma coisa ou motivo que vai beneficiar o ser humano de um certo modo (MAXIMIANO, 2009).

A motivação possui três processos: o primeiro é direção que significa o objetivo do comportamento motivado; o segundo é intensidade, que são as forças dos motivos e; a terceira permanência que é o tempo durante o qual a motivação se manifesta (MAXIMIANO, 2009).

A motivação tem formas de agir, mas o que acontece é que a direção oferece as formas de fazer com que os funcionários realizem o serviço com um desempenho e rendimento, e para isso acontece a motivação para que os funcionários consigam alcançar os objetivos da empresa.

Ainda para Maximiano (2009, p.232) a motivação no trabalho: “O desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço. O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha”.

A motivação no trabalho é essencial para uma pessoa obter um bom desempenho, e buscando um desempenho positivo irá ajudar a própria pessoa que tenta alcançar um excelente desempenho não só para a empresa, mas para ele mesmo (MAXIMIANO, 2009).

As Necessidades Humanas

As pessoas são motivadas pelas necessidades que são estados de carência e cada pessoa age de uma situação diferente para satisfazer seu estado de carência.

Pode observar que a fome, por exemplo, é uma necessidade que motiva o organismo a procurar alimento, ou seja, quanto maior a fome, maior será o empenho em realizar o objetivo de conseguir o alimento. E uma vez satisfeita a necessidade o organismo passa para um estado de saciedade ou satisfação e o alimento deixa de representar um estímulo e neste caso a motivação deixou de existir. Outras necessidades podem ter um ciclo de satisfação mais longo se não foram atendidas pontualmente. É o caso da motivação para o poder que não provoca a saciedade e que pode ficar mais intensa a cada instante. Para algumas pessoas a necessidade de ganhar dinheiro é instrumental para o atendimento das necessidades de sobrevivência e para outras as necessidades de ganhar dinheiro é terminal, isto é uma finalidade em si mesma (MAXIMIANO, 2009).

Segundo Maximiano (2009, p.234):

As teorias a respeito das necessidades humanas fornecem a primeira explicação importante sobre o papel dos motivos internos na motivação. Segundo essa ideia, o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência.

Maximiano (2009, p. 234):

Segundo as teorias sobre as necessidades humanas, a realização de objetivos e o desempenho estão ligados à busca da satisfação de carências. Sabendo que, se o objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a pessoa empenha-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência.

Que as pessoas alcançam os objetivos da empresa por causa da satisfação de carência, ou seja, das necessidades que motivam as pessoas a ter um bom desempenho e que realizem os objetivos da empresa.

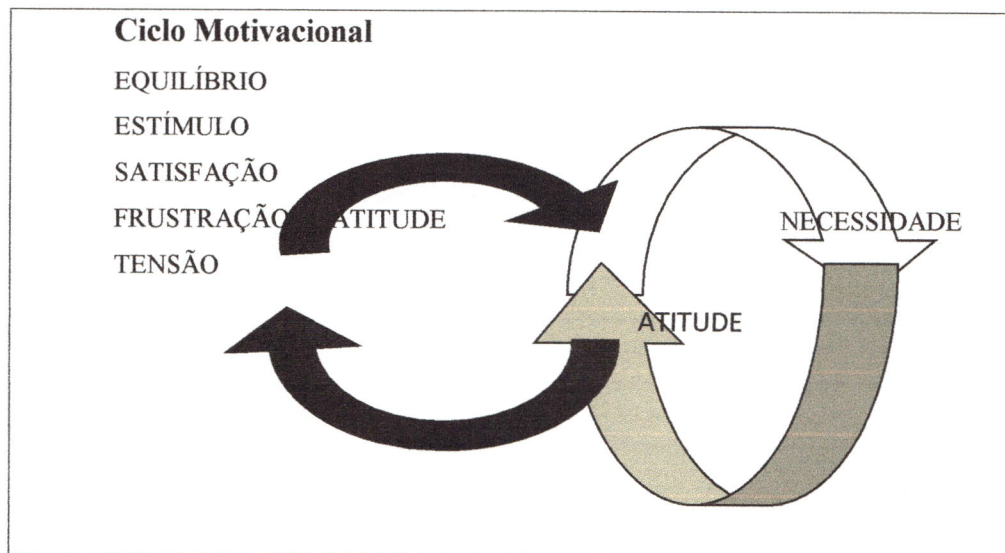


Figura 1. – Ciclo Motivacional
 Fonte: ARAUJO; GARCIA (2010, p. 117)

Não é possível motivar as pessoas, mas existem mecanismos de controle, que é chamado de ciclo motivacional, que ajudam a auxiliar inúmeros gestores no sentido de trabalhar estimulando pessoas a se motivarem. Portanto as pessoas vivem ou pelo menos deveriam viver no estágio de equilíbrio, pois ao receber um estímulo elas criam uma necessidade e enquanto não tomam uma atitude ficam em um momento de tensão. E quando uma atitude é tomada a pessoa aguarda o resultado e passa a ficar satisfeita ou frustrada. No caso de frustração existem três alternativas: busca caminhos alternativos, se conforma ou parte para agressão (ARAUJO e GARCIA,2010).

Por outro lado, frustração é quando as necessidades não são atendidas, também pode ser um impulso para a ação humana (MAXIMIANO, 2009).

Conforme os estudos de Maximiano (2009, p.236) diversos tipos de comportamentos no ambiente de trabalho que são produzidos pela frustração:

Fuga ou compensação. Quando não consegue satisfazer a uma necessidade, que se torna cada vez mais intensa, a pessoa fica crescentemente frustrada e ansiosa. Como consequência dessa frustração, pode ser que ela adote um comportamento de fuga ou compensação. Comportamentos desse são: a procura de outro emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progresso no emprego atual, ou a filiação a uma associação profissional ou sindicato, para a defesa de interesses não atendidos pelo empregador (MAXIMIANO, 2009, p. 236)

Fuga ou compensação quer dizer que uma pessoa tentou algo que não deu certo e mudou de procura de profissão porque ela não conseguiu sucesso na profissão que tinha escolhido antes e iria obter por outra (MAXIMIANO, 2009).

Outro tipo:

Resignação: a resignação ocorre quando um grupo de pessoa se deixa abater pela frustração e se entrega a um estado de desânimo ou fatalidade (“ eu desisto”, “não adianta lutar”, “ é assim que tem que ser”). Como todas as saídas parecem fechadas, a pessoa se rende. Numa situação de trabalho, a resignação manifesta-se por meio da apatia, da depressão e do desinteresse pela organização e seus objetivos (MAXIMIANO, 2009, p. 236).

Ou seja, a resignação é quando um grupo de pessoas se deixa abater pela frustração, se entrega a um estado de desânimo, isto é, a pessoa desiste. A resignação faz com que a pessoa desanime de tudo, faz que ela não queira mais buscar os seus objetivos, isto é, a pessoa deixa a frustração combater ela própria (MAXIMIANO, 2009).

Agressão. A agressão representa uma forma de ataque físico ou verbal, associado a um sentimento de ira e hostilidade. Pode ser um palavrão, um chute na parede, ou um martelo que o operário “deixa cair” do edifício em construção, na cabeça do engenheiro ou do mestre-de-obras. Quando não é possível descarregar a agressão contra o objeto ou pessoa que a provocou, a pessoa frustrada pode adotar um comportamento de substituição ou deslocamento: o general repreende o coronel, que repreende o major, e assim por diante, até que o soldado chuta o cachorro do quartel. O supervisor maltrata um operário, que joga uma ferramenta dentro de uma engrenagem delicada (MAXIMIANO, 2009, p. 236 e 237).

A agressão já é uma situação complicada porque se o funcionário é maltratado pelo seu chefe, ele ficará com raiva e vai obter um comportamento de agressão e irá descontar sua raiva em algo (MAXIMIANO, 2009).

Teoria de Liderança nas Organizações

Importante ressaltar ainda que a Liderança é o processo de influenciar os funcionários a trabalhar para atingir os objetivos organizacionais (LUSSIE, 2010). Um líder nas organizações influencia as pessoas ao seu redor, mas não se trata de uma relação de subordinação. Significa que as pessoas defendem seu líder porque acreditam nele, ou o admiram por algum motivo (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Líder é uma pessoa que possui o poder de tomar todas as decisões em um grupo e pode influenciar as decisões de caráter estratégico. Um líder tem como objetivo conhecer bem o seu grupo, também tem um poder para tomar grandes decisões

conforme seu grupo, ou seja, um líder pode influenciar ou dirigir as decisões de seu (MAXIMIANO, 2009).

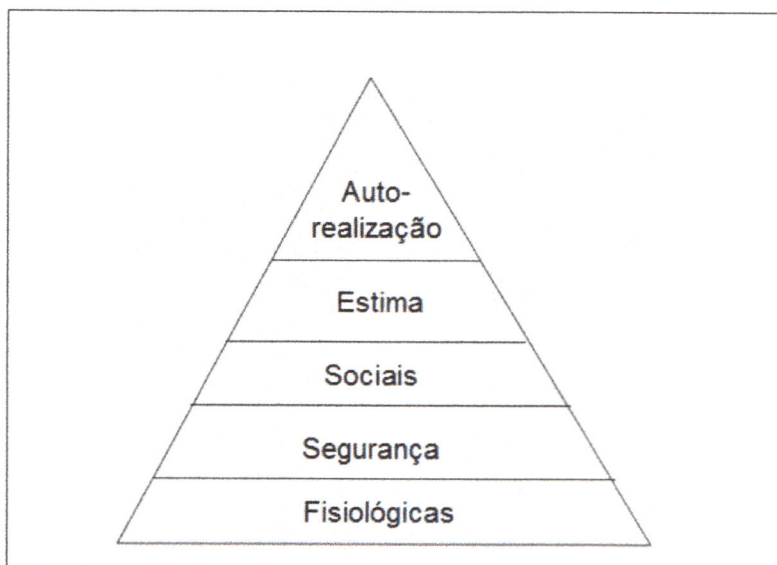
Uma pessoa é líder quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas, também consegue o sucesso de seus colaboradores e é aquele que tem essa capacidade dia após dia em várias situações (MAXIMIANO, 2009).

A Teoria das Necessidades de Maslow

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu a teoria sobre a hierarquia das necessidades, para saber o que motiva cada pessoa. O princípio básico da motivação é uma necessidade satisfeita, não é um motivador de comportamento (LACOMBE, 2009). Segundo Lacombe (2009, p. 129): O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas.

As necessidades não podem surgir nem ser sentidas pelos indivíduos simultaneamente, mas o que acontece é que quando as necessidades fisiológicas do indivíduo estão satisfeitas, surgem as de segurança, de necessidades sociais, a dignidade ou estima e a autorrealização (DOLAN; PINEDA, 2010).

Figura 2: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins, 2002.

Para Maslow as necessidades estão organizadas hierarquicamente na busca de satisfação (VERGARA, 2011). As hierarquias das necessidades de Maslow são: autorrealização, isto é, provar a si próprio a necessidade de trabalho desafiante e criativo; status que é o desejo de sobressair socialmente, oportunidade de progresso, reconhecimento do mérito; associação, isto é, filiação e aceitação por grupos, amizade com colegas e relações interpessoais harmoniosas; segurança, são ordem e segurança públicas, previdência social etc. planos de aposentadoria, planos de assistência médica, seguros, poupança e investimentos; e básicas, isto é, abrigo, roupa, comida, água, conforto físico etc. melhor remuneração imediata e melhores condições de trabalho (LACOMBE, 2009).

De acordo com Vergara (2011, p.44) a teoria de Maslow distingue em dois tipos de necessidades:

Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Exemplo: fome, sede, sono, sexo. São as necessidades mais baixas na hierarquia. As segundas estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Exemplo: salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego.

As necessidades fisiológicas significam que as pessoas buscam a sobrevivência. E as necessidades de segurança são proteções de algum bem pessoal. São as mais baixas hierarquicamente (VERGARA, 2011).

Necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização, estas últimas constituindo o topo da hierarquia. Necessidades afetivo-sociais falam do desejo de amar e de ser afeiçoado, de pertencer a um grupo. Necessidades de estima relacionam-se à autoestima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status. Necessidades de autorrealização dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. Exemplo: tarefas desafiadoras (VERGARA, 2011, p.44).

Já as necessidades de afetivo-sociais dizem respeito ao desejo de se unir à um grupo para realizar tarefas. Necessidade de estima é o desejo de ser reconhecido por outras pessoas, de conhecer a si mesmo. E as necessidades de auto realização que são o desejo de criar novas coisas (VERGARA, 2011).

Para Maximiano (2009, p.235) a teoria de Maslow pode ser assim compreendida:

- As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.
- Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

- As pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientam-se para a auto realização.
- Uma necessidade pode predominar sobre as demais, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade. Por exemplo, a necessidade de auto-afirmação é predominante na juventude.

Estas necessidades que ajuda a descobrir o que faz motivar os funcionários na empresa e que uma necessidade leva a outra, isto é, que as necessidades vêm uma atrás da outra. As pessoas se preocupam primeiro com o nível fisiológico para depois se preocupar com os demais níveis, para alcançar o outro nível tem que atender bem o nível em que se encontra e se elas estão sendo motivadas elas vão fazer de tudo para alcançar o próximo nível (MAXIMIANO, 2009).

As necessidades fisiológicas corresponderiam às necessidades básicas do ser humano, como comer, beber, descansar. E essas necessidades básicas seriam satisfeitas buscando-se oferecer aos colaboradores um salário aceitável. Já as necessidades de segurança consistem em todo o meio ou instrumento que permita proteger o indivíduo contra o perigo ou a ameaça. Então as necessidades de segurança dos trabalhadores estão cobertas na medida em que tenham um emprego estável. Nas necessidades sociais entra a necessidade de amizade, do sentimento de pertencer e de amor, e aí nasce o desejo de trabalhar em equipe e de se relacionar com as pessoas em sua volta. Necessidades de estima ou dignidade na empresa satisfazem dois lados a de os trabalhadores manifestarem sentimento de orgulho e de outro lado é o objetivo de reconhecimento por parte de seus colegas. E por fim as necessidades de autorrealização são aquilo que as pessoas sentem para realizar suas criações (DOLAN; PINEDA, 2010).

Os estudos de Dolan e Eduardo (2010) levaram à conclusão de que no ser humano existem duas categorias de necessidades. Primeira é como animal, pois tem a necessidade de evitar situações penosas e a dor. E a segunda é que o ser humano tem a necessidade de desenvolver psicologicamente (DOLAN; PINEDA, 2010).

A necessidade de autorrealização é o estímulo ao completo comprometimento do trabalho para o funcionário; a de autoestima é a valorização da identidade no trabalho, que permitem a realização do trabalho; sociais que os funcionários tenham uma boa interação com os colegas de trabalho; segurança é a segurança no emprego; e salário e benefícios com condições boas (LACOMBE, 2009).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1968) estudou diversas formas para descobrir os fatores que motivavam os empregados (LACOMBE, 2009). Para Herzberg existem dois tipos de fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais (VERGARA, 2011).

De acordo com os estudos de Vergara os fatores higiênicos e motivacionais são (2011, p.45):

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação. Faço greve.

Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

Este fator higiênico quer dizer que um bom salário não é algo que procura a satisfação no trabalho, e que se o salário não for bom é um fato de greve para os funcionários em busca de um salário bom. E já o fator motivacional busca o reconhecimento, causa satisfação e não chega à insatisfação (VERGARA, 2011).

As teorias de Herzberg em situações de trabalho: só os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho, isto é, os fatores são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. E os fatores extrínsecos não fazem as pessoas se sentirem satisfeitos com o trabalho, estes fatores extrínsecos influenciam apenas no estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. E os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação (MAXIMIANO, 2009).

Mas para Herzberg (1968), os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, ou seja, que não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação. E os fatores motivacionais são internos às pessoas, a motivação está dentro de cada um e os higiênicos são externos (LACOMBE, 2009).

Muitas vezes o salário que procura satisfazer as pessoas no trabalho, o fator motivacional procura o reconhecimento que causa a satisfação. O fator intrínseco produz satisfação no trabalho, e também influencia no estado de satisfação dentro das

quais o trabalho é realizado. Os fatores de Herzberg apenas ajuda aumentar a produtividade e a alcançar os resultados esperados.

Para Lacombe (2009, p. 162):

Segundo Herzberg (1968), o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhora dos resultados. Os higiênicos devem ser administrados de forma a não ficarem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente em que a empresa opera.

A conclusão de Herzberg é que os fatores higiênicos têm limites inferiores e superiores, enquanto os motivacionais devem ser proporcionados na maior quantidade possível (LACOMBE, 2009).

5.11 - As Teorias de X e Y

McGregor (1980) estudou os métodos de influência e as limitações da autoridade, concluiu que era preciso adequara forma de exercício da autoridade ao grau de dependência dos subordinados (LACOMBE, 2009).

Segundo Lacombe (2009, p. 140):

McGregor concluiu que os empregados estavam se tornando mais independentes e as chefias continuavam agindo com base em uma dependência que não mais existia. Em função das limitações da autoridade, McGregor passou a estudar as formas mais adequadas de administrar e de conduzir os subordinados para alcançar melhores resultados. Identificou dois estilos de gestão a que chamou de teoria X e a teoria Y (LACOMBE, 2009, p. 140).

Segundo Araujo e Garcia a teoria de X e Y de Douglas McGregor (2010, p.119):

As Teorias X e Y de Douglas McGregor: para o autor, o ser humano funciona de duas formas distintas. Enquanto alguns seguem um modelo X de comportamento, pois são preguiçosos, não gostam de mudar, não têm iniciativa e só trabalham sob pressão, seguindo o conceito de *homo economicus*, outros seguem o modelo Y, de modo que possuem iniciativa, não precisam ser pressionados e veem a mudança como um processo necessário e estimulador.

Que os seres humanos funcionam de duas formas, primeira é preguiçoso, não têm iniciativa, esperam por ordem do chefe, trabalham por pressão; a segunda é que o ser humano não espera por ordem de ninguém, tem iniciativa, aceitam responsabilidades. A teoria X quer dizer que a pessoa tem um comportamento de preguiçoso, e não tem iniciativa de começar a trabalhar, espera ordem de alguém. Mas já a teoria Y é uma

pessoa que sempre está pronta para realizar suas obrigações e não espera ninguém a mandar fazer algo (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

As Teorias X e Y são teorias da administração, formulada por McGregor, a teoria X pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho, portanto a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar. E a teoria Y pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo, que para produzir de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função das suas necessidades específicas e que podem incluir o relacionamento no trabalho, valorização profissional e pessoal (LACOMBE, 2009).

Para Lacombe (2009, p. 140 e 141) podiam resumir a teoria X na seguinte pressuposições:

- 1- O ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível.
- 2- Em razão dessa característica humana, de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição ou premiada, para se esforçar e produzir.
- 3- O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem pouca ambição e quer segurança acima de tudo.

Segundo Lacombe (2009, p. 141) as pressuposições Y podem ser resumidas assim:

- 1- O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso.
- 2- O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e a se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
- 3- O compromisso com objetivos depende das recompensas associadas à sua consecução.
- 4- O ser humano aprende, sob condições adequadas, a aceitar responsabilidades e a procurá-las.
- 5- A capacidade de usar alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas da empresa é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.
- 6- Nas condições atuais da vida moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são apenas parcialmente usadas (LACOMBE, p.141).

Os estudos de McGregor foram importantes pelo pioneirismo e pela criação das teorias X e Y. E McGregor defendia a teoria Y. Mas havia situações em que a aplicação da teoria X proporcionava resultados melhores do que a da teoria Y (LACOMBE, 2009).

A Teoria ERC

O Significado da sigla ERC é que propõe que os funcionários são motivados por três necessidades: existência (E), relacionamento (R) e crescimento (C) (LUSSIE, 2010). Uma simplificação bem conhecida da teoria da hierarquia das necessidades, a teoria ERC, propõe que os funcionários são motivados por três necessidades: existência, relacionamento e crescimento. E Clayton Alderfer (1969) reformulou a hierarquia de Maslow, de cinco para três tipos de necessidades: existência (necessidades fisiológicas e de segurança), relacionamento (social) e crescimento (de estima e autorrealização). E Alderfer teorizou que mais do que uma necessidade pode estar ativa simultaneamente (LUSSIE, 2010).

As necessidades de autorrealização, ajudam os funcionários a satisfazer suas necessidades de autorrealização, dando oportunidades para o desenvolvimento de habilidades. As necessidades de estima satisfazem as autoestima dos funcionários com o aumento de salário, reconhecimento; necessidades sociais satisfazem os funcionários provendo as oportunidades de se interagirem com os outros, de serem aceitos e de ter amigos; necessidades de segurança, cuidam das necessidades dos funcionários proporcionando boas condições de trabalho, especialidade no emprego; e as necessidades fisiológicas que satisfazem os funcionários proporcionado salário adequado, pausas no trabalho e condições de trabalho seguras (LUSSIE, 2010).

Segundo Lussie (2010, p.383), para aplicar a teoria ERC, uma organização precisa determinar quais necessidades dos funcionários foram atendidas e quais não foram atendidas ou foram frustradas para depois planejar como atender àqueles não satisfeitas.

5.13 - Ações Motivadoras no Trabalho

Segundo Dolan; Pineda (2010, p.9):

Nos primórdios da Revolução Industrial, o engenheiro industrial Frederick Taylor concluiu que o homem trabalha unicamente por dinheiro. Com essa convicção, pensou que oferecendo salários maiores se obteria maior motivação para o trabalho e, portanto, incrementar-se a produtividade, dando assim lugar para um mútuo benefício entre trabalhadores e empresa.

Mas a concepção de que o homem econômico não demorou em ser superada, pois não se escapa de ninguém a ideia de que o homem não trabalha apenas por dinheiro. E

existem várias escolas de pensamento sobre os fatores motivacionais que são a teoria do comportamento, teoria das expectativas, teoria dos objetivos e teoria da equidade (DOLAN; PINEDA, 2010).

A Estratégia Baseada no Comportamento

Comportamento é uma função de suas consequências, que são consequências externas as que determinam comportamento (DOLAN; PINEDA, 2010). De acordo com Dolan; Pineda (2010, p.9), não se presta muita atenção às razões ou aos motivos intrínsecos que permitem explicar um comportamento para além da ênfase que se põe sobre os motivos extrínsecos que explicam como, e não por que, um comportamento é adotado e repetido.

O indivíduo adota automaticamente comportamentos que causam consequências desejáveis ou felizes no passado e evita comportamentos que causam experiência negativa. Existem comportamentos que servem para modificar o comportamento das pessoas, como o reforço positivo, reforço negativo, o castigo e a extinção do comportamento (DOLAN; PINEDA, 2010).

Reforço Positivo: é uma consequência desejável que gera em um indivíduo a adoção de um determinado comportamento, e dessa forma os diretores da empresa adotam o método do reforço positivo que desejam favorecer a um determinado comportamento. Com o objetivo de motivar e de recompensar os trabalhadores de bom rendimento (DOLAN; PINEDA, 2010).

E para assegurar que o reforço positivo permita modificar os comportamentos conforme desejado, o diretor e seus representantes devem respeitar certas regras: o diretor deve determinar e avaliar que comportamentos deseja que se produzam; deixar claro que os reforços vão ser utilizados para induzir os empregados a terem as condutas antes predeterminadas, que o reforço para os trabalhadores deve ser apreciado; se assegurar que o reforço seja particular e oferecido ao empregado imediatamente após a realização do comportamento desejado e evitar a utilização de um reforço de forma rotineira, pois se corre o risco de que com o tempo ele perca o efeito (DOLAN; PINEDA, 2010).

Segundo Dolan; Pineda (2010, p. 12):

O reforço negativo: o ponto de partida do reforço negativo está na eliminação das consequências desagradáveis associadas a tal comportamento. As greves,

por exemplo, são consequências negativas que são reduzidas ou desaparecem quando o comportamento dos diretores é de equidade. O reforço é, então, negativo quando o comportamento permite a eliminação de uma consequência não desejável.

O reforço negativo quer dizer eliminação das consequências desagradáveis ao comportamento, evitar as greves que não são favoráveis para uma empresa. O castigo: quanto o positivo ou negativo, o reforço aumenta a probabilidade de que um comportamento anterior se repita. Os diretores utilizam o castigo como técnica de modificação do comportamento com vistas a eliminar ou a mudar comportamentos de trabalhadores que são contrários às regras, políticas ou normas da empresa (DOLAN; PINEDA, 2010).

De acordo com Dolan; Pineda (2010, p. 13):

A extinção ou supressão de um comportamento: sem um reforço positivo ou negativo, um comportamento tenderá a desaparecer. A extinção ou a supressão de um comportamento se parece com um castigo, porque produz uma contingência negativa, mas se distingue desta porque se trata de uma provação de um reforço positivo ou negativo mais do que a aparição de uma consequência negativa. Portanto, omitindo um reforço ao comportamento não desejado, espera-se que este desapareça.

A Estratégia Baseada no Conceito das Expectativas

Segundo Dolan; Pineda (2010, p.13):

Segundo este conceito, desenvolvido por Vroom (1964), o comportamento individual se explica pelo valor percebido de suas consequências. Concretamente, essa teoria estipula que um indivíduo avaliará um conjunto de comportamentos e escolherá aquele que acredite ser mais conveniente e que lhe permita obter as recompensas que para ele são importantes. Dessa forma, se o empregado considera que um crescimento sustentado na qualidade de seu trabalho lhe proporcionará um aumento de salário e maiores possibilidades de promoção, a teoria supõe que ele adotará tal comportamento.

O comportamento individual significa que cada funcionário está obtendo um desempenho no trabalho, visando um aumento de salário, só que o chefe observará melhor qual o funcionário que desempenhou mais para conseguir seu objetivo. Expectativas são crenças de que os esforços produzem um nível específico de rendimentos. E Instrumentalidade são fatores que favorecem a percepção de uma realização entre rendimentos e resultados (DOLAN; PINEDA, 2010).

As Práticas de Reconhecimento do Esforço dos Colaboradores

Dolan; Pineda (2010, p.23) afirmam:

Todas as pessoas necessitam ser apreciadas e ter seus esforços e sucessos reconhecidos em todos os âmbitos, incluindo o seu trabalho. No mundo empresarial, as recompensas e os reconhecimentos adquirem uma importância cada vez maior, sobretudo este último, pois, apesar de ninguém pôr em dúvida que o dinheiro é importante, também é certo que ele não é tudo, sobretudo quando o salário que se recebe é considerado “suficiente” pelos trabalhadores.

Todas as pessoas devem ser reconhecidas pelo seu esforço, desempenho e por ter alcançado o objetivo que a empresa busca, que sem dúvida o que o dinheiro é importante, mas também ele não é tudo. O que pode motivar uma pessoa pode ser indiferente para outra ou até mesmo desmotivar a outra. Portanto, a primeira coisa que se deve fazer é tentar descobrir o que realmente desejam alcançar ou conseguir os trabalhadores no desempenho de seu trabalho, para que possa satisfazer a todos (DOLAN; PINEDA, 2010).

Existem pautas simples e fáceis para recompensar e reconhecer o trabalho de seus colaboradores: adequar a recompensa à pessoa, ter em mente as preferências dos colaboradores; adequar o prêmio ao que foi conseguido, o reforço eficaz de um bom trabalho deve levar em conta o quanto significa o seu sucesso ao colaborador; seja oportuno e específico, para serem eficazes, as recompensas devem ser concedidas tão rápido quanto seja possível após o resultado desejado seja conseguido (DOLAN; PINEDA, 2010).

Conforme Dolan; Pineda (2010, p.25):

Muitos consultores recomendam que os próprios diretores das empresas devam recompensar eficazmente os colaboradores e que não sejam utilizados incentivos generalizados. Oferecer o mesmo prêmio a todos não apenas não inspirará neles o desejo de superação, como também poderá ter um resultado contrário, prejudicando o desempenho dos trabalhadores que obtiverem os melhores resultados ao não verem seus esforços pessoais, para fazer um trabalho excepcional reconhecido.

Há dois modos para se distinguir as práticas de reconhecimento do esforço dos colaboradores: Recompensas e reconhecimentos financeiros; recompensas e reconhecimentos não-financeiros (DOLAN; PINEDA, 2010).

As Recompensas e Reconhecimentos Financeiros

No modelo de expectativas o dinheiro será motivador quando os colaboradores o desejarem e estiverem convencidos de que um maior esforço e um melhor desempenho serão vantajosos. Os colaboradores avaliam a equidade com que percebem as recompensas, comparando seus ganhos com as das outras pessoas (DOLAN; PINEDA, 2010).

O reconhecimento ao desempenho oferece uma base sistemática de distribuição das recompensas econômicas. A orientação do reconhecimento se foca no melhoramento do desempenho, no cumprimento dos objetivos e no estabelecimento de metas comuns (DOLAN; PINEDA, 2010).

O mecanismo pode incrementar no efeito das recompensas financeiras com programas de pagamentos variáveis. Este programa é realizado conforme o desempenho, incentivos no salário, participação nos lucros, bonificações e participações em benefícios que apresentam resultados de melhora na produtividade. O que se diferencia nestas formas de compensação das formas tradicionais é que, no lugar de pagar alguém somente pelo seu tempo no seu posto ou seu tempo de trabalho, uma parte da remuneração do colaborador se baseia em alguma medida de desempenho individual ou organizacional e não é obrigação em seu pagamento fixo anual. O pagamento por rendimento é parte do salário, ao rendimento e à produtividade e aos sucessos alcançados. E esse pagamento é extra, uma remuneração além do salário-base. Existem quatro tipos dos programas de pagamentos variáveis amplamente utilizados: pagamento por desempenho, bonificações, participação nos benefícios e participação nos lucros (DOLAN; PINEDA, 2010).

Para Dolan; Pineda (2010, p. 26):

Pagamento por desempenho: a forma mais chamativa de pagamento por rendimento é o tradicional plano de pagamento por desempenho, mediante o qual se paga a um colaborador uma soma específica de dinheiro por cada unidade de trabalho realizada e tem sido uma fórmula popular para os trabalhadores de produção. Quando um colaborador não tem salário-base e é pago apenas pelo que ele produz, tem-se um pagamento por desempenho puro, mas a conjuntura econômica atual no setor de serviço está obrigando os diretores a se adaptarem criativamente e para além dos planos de pagamento por desempenho para aumentar a ênfase na qualidade do produto ou serviço, à interdependência e ao trabalho em equipe.

O pagamento por recompensa é uma forma chamativa e motivadora para os funcionários. E ainda o setor de serviços está obrigando os diretores a se adaptarem além do pagamento por recompensa por desempenho para aumentar a ênfase na qualidade do produto e serviço. Sobre bonificações o primeiro passo importante para melhorar a remuneração por rendimento está relacionada em uma melhor compreensão do mecanismo motivacional. Primeiro identificam e se resolvem os problemas de produtividade. Segundo, a motivação intrínseca, isto é, se traduz em um maior esforço, aumenta quando o colaborador tem uma satisfação pessoal mais intensa e um ambiente estimulante em seu trabalho. E terceira, uma maior informação de mão dupla circulando entre os gestores e colaboradores ajudam na produtividade (DOLAN; PINEDA, 2010). Segundo o autor (2010, p. 27) participação nos benefícios e na participação nos lucros são:

A maior parte dos atuais planos de compensação por rendimento nas empresas são esquemas de distribuição de benefícios. São programas em nível organizacional, que distribuem recompensas com base em alguma fórmula estabelecida, projetada em cima dos ativos da empresa. As recompensas podem consistir em efetivações, ou, particularmente no caso da alta gerência, em forma de cotas acionárias.

O programa de pagamentos variáveis é um plano de incentivos de grupo que se baseiam em uma fórmula como: a melhora na produtividade de um grupo, de um período a outro, determina a quantidade total de dinheiro que será direcionada (DOLAN; PINEDA, 2010).

Recompensas e Reconhecimentos Não-Financeiros

De acordo com os estudos de Dolan; Pineda (2010, p. 28):

Quando um colaborador realiza um bom trabalho, costuma receber em troca uma recompensa financeira, o que, a princípio, pode motivá-lo a seguir com essa linha de trabalho, mas, tal como já ficou demonstrado em numerosos estudos realizados a respeito, depois de certo tempo, essa força motivadora desaparece. Entretanto, o reconhecimento personalizado do esforço realizado é o melhor incentivo para continuar se esforçando por desenvolver um bom trabalho.

O reconhecimento de um trabalho excelente pode ser realizado de outras formas como: o envio de cartão de felicitações pelo sucesso alcançado escrito à mão pelos chefes, um reconhecimento público no escritório do trabalho feito pelo colaborador, a organização de um almoço com os chefes e os colegas de trabalho (DOLAN; PINEDA,

2010). Cumprimentar os funcionários pelo nome, conceder tempo livre como duas horas de intervalo para o almoço, uma tarde ou um dia livre também são formas de motivar os funcionários de um modo diferente (DOLAN; PINEDA, 2010).

5.14 - A Gestão Participativa

A palavra participação origina-se do latim *participatione*. A participação das pessoas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação dos colaboradores, melhorando o clima organizacional. A gestão participativa é uma política de gestão que valoriza a capacidade das pessoas em tomarem decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e competitividade das organizações (MENECHINE, 2009).

Vroom (2000) criou um modelo participativo em que não substitui o modelo de tomada de decisões. O modelo participativo de tomada de decisões é uma árvore de decisões pautada pelo tempo ou pelo desenvolvimento do grupo, que auxilia o gestor a selecionar um dos cinco estilos de liderança (decidir, consultar pessoas, consultar o grupo, facilitar e delegar) com a finalidade de tomar a melhor decisão possível (LUSSIE, 2010).

Vroom (2000) identificou cinco estilos de liderança baseados no nível de participação. Decidir: o líder toma a decisão sozinho e a anuncia ao grupo, ele pode obter informações de terceiros, dentro ou fora do grupo, mas sem identificar o problema; consultar pessoas: o líder descreve o problema aos membros do grupo individualmente; consultar o grupo: o líder faz uma reunião com o grupo e descreve o problema; facilitar: o líder faz uma reunião com o grupo e atua enquanto o grupo trabalha para definir o problema; e delegar: o líder deixa o grupo diagnosticar o problema e tomar a decisão (LUSSIE, 2010).

O modelo Vroom (2000) é chamado normativo, porque fornece um conjunto de perguntas que são as normas a obedecer, dessa forma pode determinar o melhor estilo de decisão. E para usar o modelo participativo deve ter uma decisão a tomar, uma autoridade para tomá-la e um grupo que possa participar da decisão (LUSSIE, 2010).

CAPÍTULO 2

Metodologia da Pesquisa

Esta seção aborda o caminho ou a metodologia usada para alcançar os objetivos propostos para esta pesquisa.

Para que se chegasse aos resultados, foi aplicado um questionário contendo 15 (quinze) perguntas fechadas (ver Apêndice) para os funcionários das Lojas Centro unidade de Rubiataba. Foram aplicados para 16 (dezesesseis) funcionários, no mês de Abril de 2016.

Caracterização da Empresa

A empresa Lojas Centro foi fundada em 1997 pelo Senhor Morival Belchior de Oliveira, comerciante. O qual começou sua trajetória na cidade de Rubiataba. Com o passar dos anos a empresa foi expandindo-se e hoje possui 05 (cinco) filias, localizadas na cidade de Crixás, Itapuranga, Néropolis, Santa Terezinha e Uruana. Desde então, tornando-se uma empresa consolidada no estado de Goiás, no ramo de Móveis e Utensílios domésticos, empregando em torno de 200 funcionários. O faturamento médio da Lojas Centro é uma base de R\$ 1.200,000,000 por mês.

Sendo assim, conta com uma equipe que busca cada vez mais o crescimento do negócio.

Estudo Exploratório

Buscou-se nesta pesquisa fazer um estudo exploratório. Esse tipo de estudo visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipótese. Envolve o levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso (PEREIRA, 2010).

Segundo Martins Jr. (2010), a pesquisa exploratória é uma pesquisa realizada quando o tema escolhido, por ser novo, ainda não possui suficientes fontes de referência

e não apresenta hipóteses consistentes para servir de ponto de partida. Esse tipo de pesquisa aumenta o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar um estudo mais avançando ou da situação em que pretende realizar no estudo (MARTINS JR., 2010).

Os estudos exploratórios dividem-se em: estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas; estudos usando procedimentos específicos para a coleta de dados para o desenvolvimento de ideias; são estudos exploratórios que utilizam exclusivamente um dado procedimento, como exemplo, análise de conteúdo; e estudos de manipulação experimental que consistem nos estudos exploratórios que têm por finalidade manipular uma variável independente, a fim de localizar variáveis dependentes que estejam associadas a ela e estudando seu fenômeno natural (MARCONI,2010).

Estudo Descritivo

Os estudos descritivos têm por objetivo determinar a distribuição de doenças ou condições relacionadas à saúde, segundo o tempo, o lugar e/ou as características dos indivíduos. Ou seja, responder à pergunta: quando, onde e quem adoece? A epidemiologia descritiva pode fazer uso de dados secundários (dados pré-existent de mortalidade e hospitalizações, por exemplo) e primários (dados coletados para o desenvolvimento do estudo). A epidemiologia descritiva examina como a incidência (casos novos) ou a prevalência (casos existentes) de uma doença ou condição relacionada à saúde varia de acordo com determinadas características, como sexo, idade, escolaridade e renda, entre outras.

Método da Coleta de Dados

Segundo Pereira (2010, p.75) coletas de dados tratam-se da descrição das técnicas que serão empregadas para a coleta de dados. Modelos de questionários, testes ou escalas deverão ser incluídos (se for o caso).

Foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, isto é, são aquelas em que as alternativas são fixas e preestabelecidas pelo pesquisador, após consultar a literatura, sua experiência naquele assunto ou senso comum (MARTINS JR., 2010). O

questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas (MARCONI, 2010). Suas vantagens são: economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados; atinge maior número de pessoas simultaneamente; há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador, há maior liberdade nas respostas em razão do anonimato. E as suas desvantagens são a dificuldade de compreensão; o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação; grande número de perguntas sem respostas (MARCONI, 2010).

ANÁLISE DOS DADOS

Trata-se da descrição dos procedimentos a serem adotados na tabulação e análise dos dados (PEREIRA, 2010). Tabulação de dados pode utilizar os recursos manuais ou computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa. Utilizou-se a tabulação manual, bem como os recursos do programa Excel para tabular e analisar os dados.

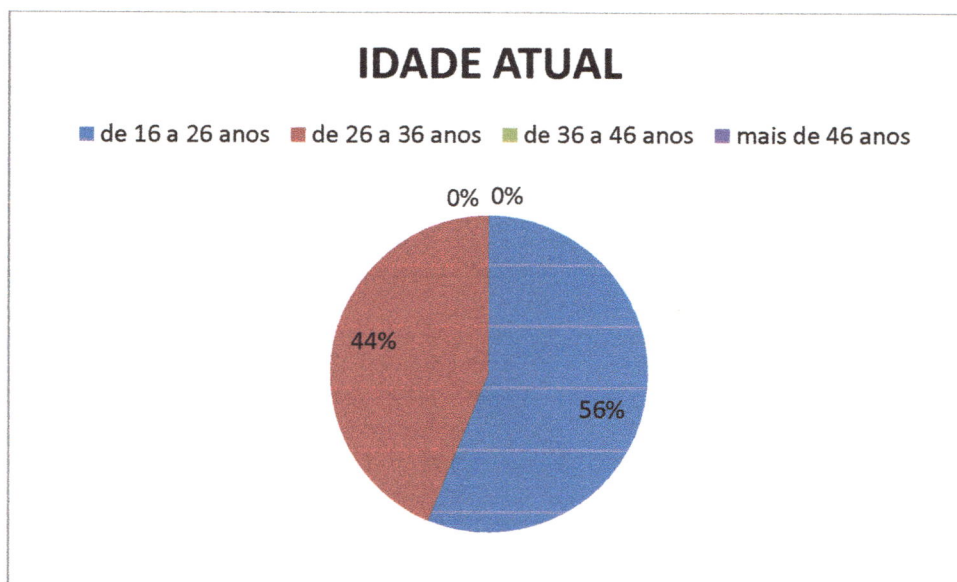
CAPÍTULO 3

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos resultados do questionário aplicado ao público-alvo da pesquisa, a seção a seguir apresenta os principais resultados deste estudo.

Inicialmente, buscou-se traçar o perfil geral dos funcionários pesquisados. Com base no Gráfico 1, 56% dos funcionários entrevistados têm entre 16 a 26 anos, e 44% estão entre 26 a 36 anos. Então podemos observar que na Loja Centro de Rubiataba tem mais funcionários jovens, e que na faixa etária de 36 a 46 não tem nenhum funcionário. Pode-se concluir que a Loja busca mais funcionários mais jovens na hora da contratação.

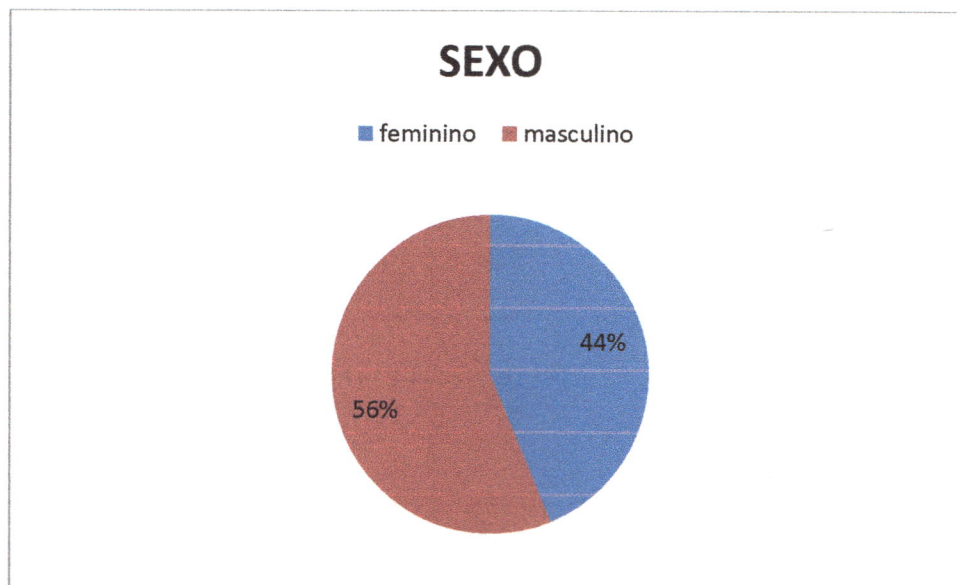
Gráfico 1 – Faixa etária dos funcionários



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Em relação de sexo dos funcionários, no Gráfico 2, pode-se observar que 56% são do sexo masculino que trabalham na loja e 44% são do sexo feminino. Então se pode observar que na loja possui mais homens do que mulheres trabalhando.

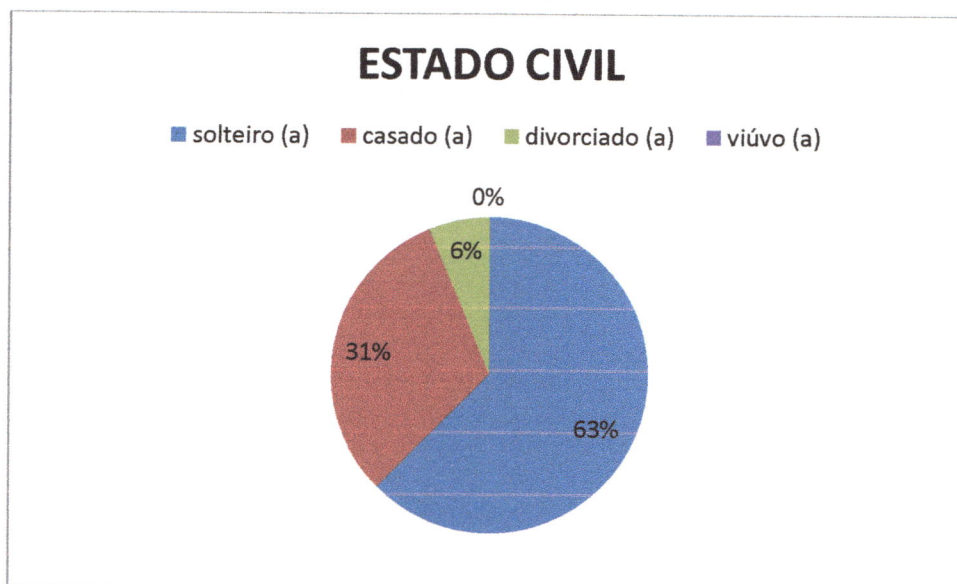
Gráfico 2 – Sexo dos funcionários



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Em relação ao estado civil dos respondentes, o Gráfico 3, mostra que 63% são solteiros, 31% disseram que são casados e 6% são divorciados. O que pode observar é que a loja tem mais funcionários solteiros do que em outro estado civil.

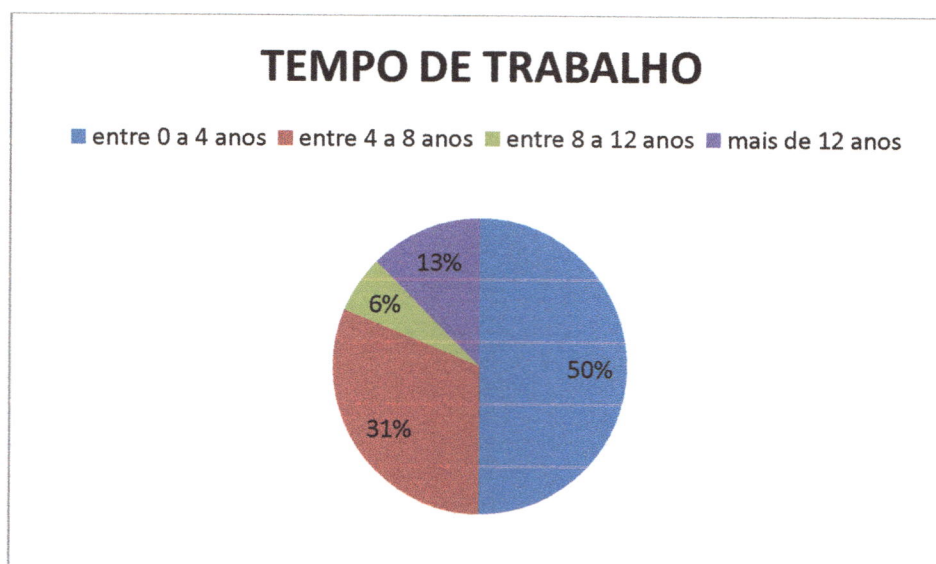
Gráfico 3 – Estado civil dos funcionários da empresa



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

De acordo com o tempo de serviço na empresa conforme o Gráfico 4, 50% trabalham de 0 a 4 anos; 31% trabalham de 4 a 8 anos, 6% trabalham de 8 a 12 anos e 13% trabalham mais de 12 anos na loja. Conclui-se que boa parte dos funcionários não permanece muito tempo no emprego. A empresa precisa buscar entender o que está acontecendo devido à rotatividade ser considerável. Acredita-se que este trabalho ajudará a identificar as causas.

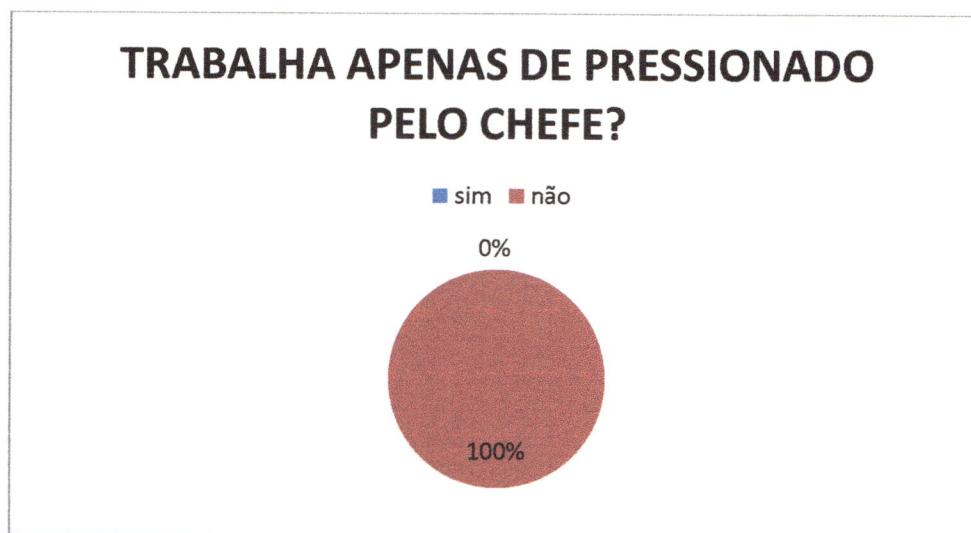
Gráfico4 – Tempo de trabalho na empresa



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Em seguida, no Gráfico 5 pode-se observar que 100% dos funcionários entrevistados não trabalham apenas se pressionados pelo chefe, ou seja, todos trabalham por iniciativa própria segundo o que responderam ao serem questionados.

Gráfico 5 -Trabalha apenas se pressionado pelo chefe?

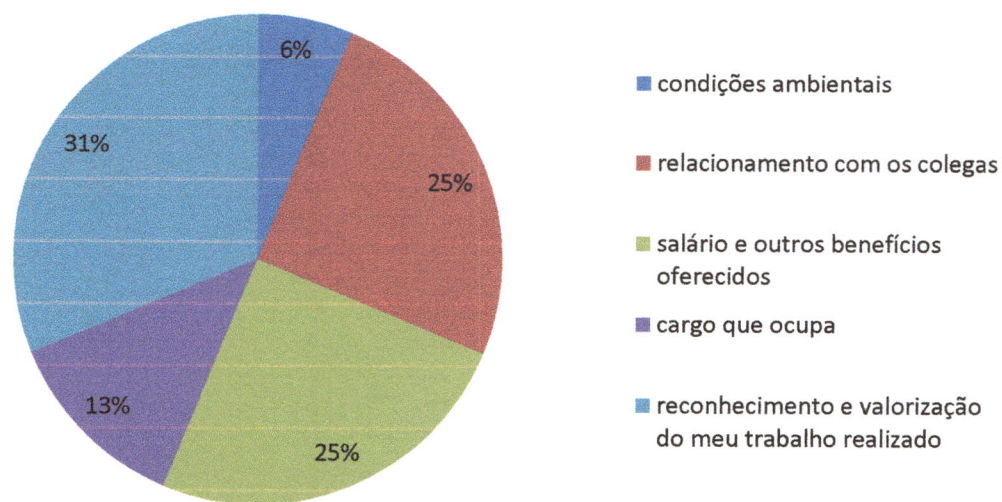


FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Pode-se observar que 31% dos funcionários são motivados com o reconhecimento e valorização (pela administração) do trabalho realizado; 25% dizem que são motivados pelo relacionamento com os colegas; 25% é devido o salário e outros benefícios oferecidos; 13% falam que o que os motiva é o cargo que ocupam e 6% dizem que são as condições ambientais que os motivam.

Gráfico 6 – O que e motiva no ambiente de trabalho

O QUE MOTIVA NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO?



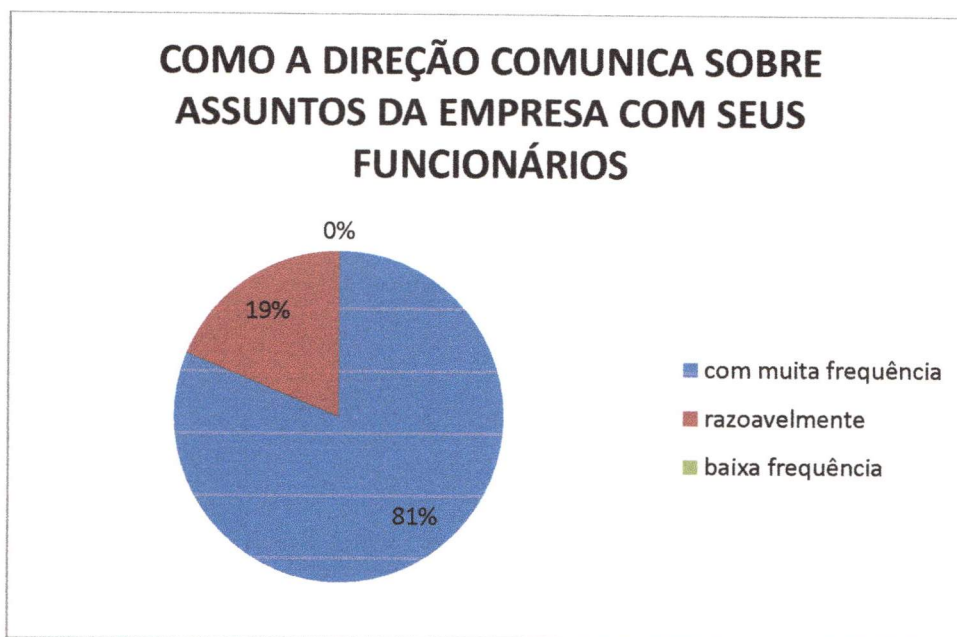
FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Maximiano (2009) diz que a palavra motivação é um comportamento humano em que é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. A motivação se transforma em uma condição do sucesso e da sobrevivência da empresa e do empregado. Na pesquisa pode-se observar que a maioria dos funcionários entrevistados se sente motivada pelo reconhecimento e a valorização (pela administração) do seu trabalho realizado. Pois um funcionário motivado se torna muito mais produtivo e é capaz de boas realizações. E que o reconhecimento profissional é que seu funcionário se sinta mais motivado, provocando assim o seu crescimento na empresa e quando um funcionário cresce, a empresa tende a crescer junto.

Com base no Gráfico 7, dos funcionários 81% dizem que a direção se comunica com os funcionários com muita frequência e 19% falam que de forma razoável a empresa se comunica com eles. Podemos analisar que a direção se comunica muito sobre os assuntos da empresa. Lussie (2010) diz que liderança é o processo de influenciar e motivar os funcionários a trabalharem para atingir os objetivos organizacionais. Um líder nas organizações influencia as pessoas a seu redor (ARAUJO e GARCIA, 2010). A empresa deve se comunicar com seu funcionário, pois pode acontecer dele ter problemas na realização de alguma tarefa ou que ele aparenta estar

desmotivado, procurando conversar com ele para entender o que está acontecendo e juntos encontrarem uma solução que irá beneficiar os dois lados.

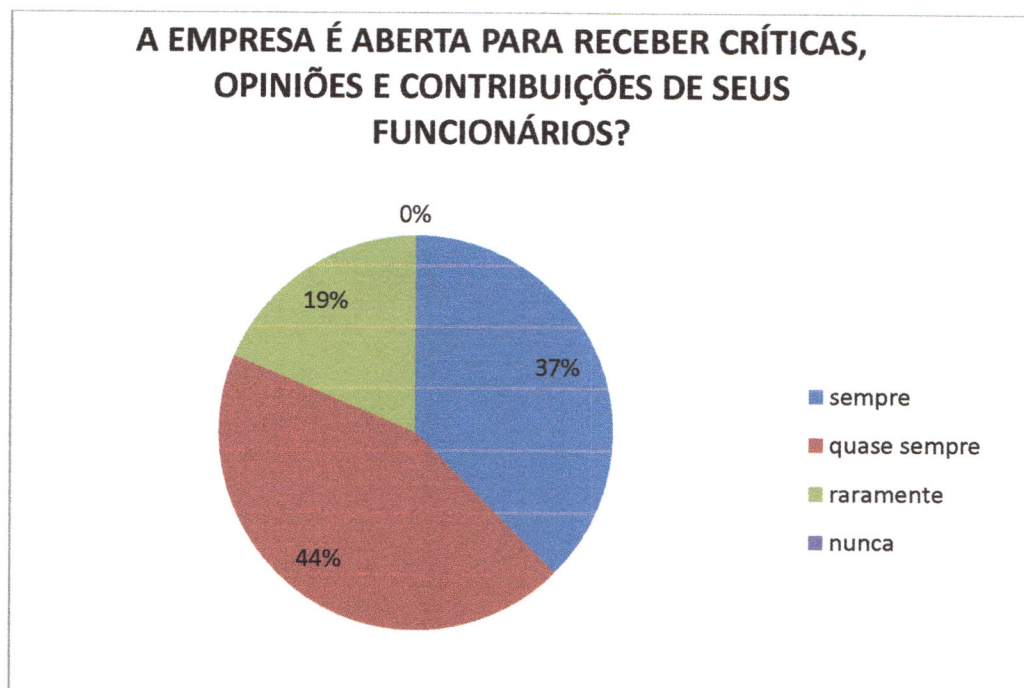
Gráfico 7 – Como a Direção comunica os assuntos da empresa com seus funcionários



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Em seguida no Gráfico 8, o que se pode observar é que 47% dizem que a empresa quase sempre é aberta para receber críticas; 37% dos funcionários falam que sempre a empresa está aberta para receber críticas e opiniões e 19% dizem que raramente a empresa esta aberta para receber as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários. Podemos analisar que a empresa não é totalmente aberta para receber as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários. A empresa deve passar a ouvir as críticas, opiniões ou contribuições de seus funcionários, sendo elas boas ou ruins.

Gráfico 8 – se a empresa é aberta para receber críticas



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

De acordo com a pesquisa pode-se observar de acordo com o Gráfico 9, que 75% dos respondentes não estão satisfeitos com o seu salário atual e 25% estão satisfeitos com o seu salário. Maximiano (2009) diz que para algumas pessoas a necessidade de ganhar dinheiro é instrumental para o atendimento das necessidades de sobrevivência, e para outras a necessidade de ganhar dinheiro é determinante, isto é uma finalidade em si mesma. Muitas vezes, o salário para as pessoas no trabalho é uma fonte de motivação, assim é o que dizem muitos autores, como Dolan (2010). A empresa deve estudar uma forma de fazer os funcionários se sentirem satisfeitos com o salário. Toda empresa deve proporcionar um salário adequado para seu funcionário pois, se ele não estiver satisfeito irá procurar outro trabalho.

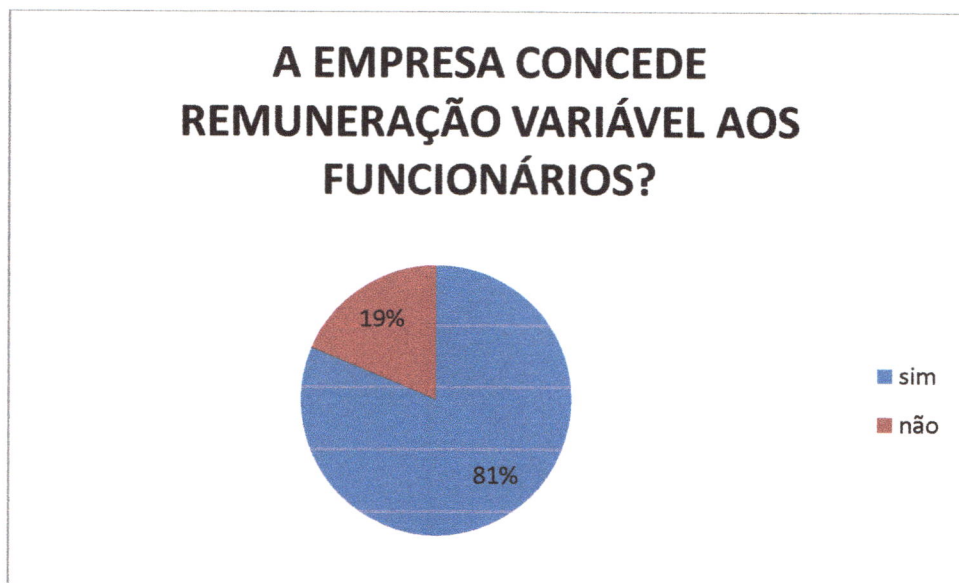
Gráfico 9 – se o funcionário está satisfeito com o salário atual



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Segundo o Gráfico 10, 81% dos funcionários dizem que a empresa concede remuneração variável e 19% dizem que a empresa não concede tal remuneração. Dolan (2010) diz que todas as pessoas necessitam ser apreciadas e ter seus esforços e sucessos reconhecidos em todos os âmbitos. No mundo empresarial as recompensas e os reconhecimentos adquirem uma importância cada vez maior. O primeiro passo da bonificação é melhorar a remuneração por rendimento e está relacionada com uma melhor compreensão do mecanismo motivacional. Pode-se observar que a empresa concede a remuneração variável para seus funcionários.

Gráfico 10 – A empresa concede remuneração variável aos funcionários



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Todos os funcionários da loja se sentem respeitados chefe, gestor e pelo gerente, isso é o que aponta o Gráfico 11. Maximiano (2009) diz que um líder tem como objetivo conhecer bem o seu grupo, também tem um poder para tomar grandes decisões conforme seu grupo, ou seja, um líder pode influenciar ou dirigir suas decisões. Pode-se observar que o chefe respeita todos os seus funcionários. O chefe que respeita seu funcionário, também será respeitado.

Gráfico 11 - Você se sente respeitado pelo chefe



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Segundo 69% dos funcionários, o Gráfico 12 mostra que a empresa possui a gestão participativa e 31% disseram que não há a gestão participativa na empresa. Meneghini (2009) diz que a gestão participativa é uma política que valoriza a capacidade das pessoas em tomarem decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e competitividade das organizações.

A participação das pessoas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação dos colaboradores, melhorando o clima organizacional.

Gráfico 12– se a empresa possui uma gestão participativa



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Logo, o Gráfico 13 aponta que 57% dos respondentes dizem que se sentem seguros e estáveis na empresa; 31% dizem que as relações sociais com os colegas são saudáveis e prazerosas, 6% dizem que se sentem muito realizados profissionalmente e 6% dizem que se sentem valorizados e reconhecidos pelo chefe. A maioria dos funcionários se sentem seguros e estáveis na empresa. Dolan (2010) diz que as necessidades de segurança consistem em todo o meio ou instrumento que permita proteger o indivíduo contra o perigo ou a ameaça. As necessidades não podem surgir, nem serem sentidas pelos indivíduos simultaneamente, mas o que acontece é que quando as necessidades fisiológicas do indivíduo estão satisfeitas, surgem as de segurança, de necessidades sociais, a dignidade ou estima e a autorrealização.

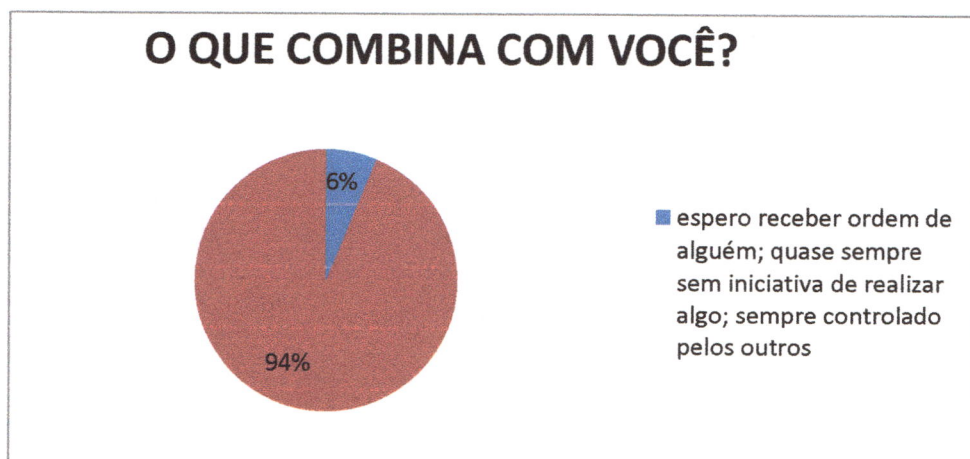
Gráfico 13 – Como você se sente na empresa?



FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

De acordo com o Gráfico 14, 94% dos funcionários sempre tomam iniciativa e não esperam por ordens de ninguém; e 6% esperam receber ordem de alguém e são sempre controlados pelos outros. Araujo e Garcia (2010) dizem que a Teoria X é uma pessoa que tem um comportamento preguiçoso e não tem iniciativa de começar a trabalhar, esperando por ordem de alguém. Já a teoria Y é uma pessoa que sempre está pronta para realizar suas obrigações e não espera ninguém mandá-la. Pode-se observar que a maioria dos funcionários se enquadram na teoria Y, ou seja, não espera por ordem de ninguém para começar a trabalhar. Os seres humanos funcionam de duas formas, primeira são preguiçosos, não têm iniciativa, esperam por ordem do chefe, trabalham por pressão; a segunda é que o ser humano não espera por ordem de ninguém, tem iniciativa, aceita responsabilidades e na pesquisa realizada os funcionários tem a iniciativa.

Gráfico 14 – O que combina com você?

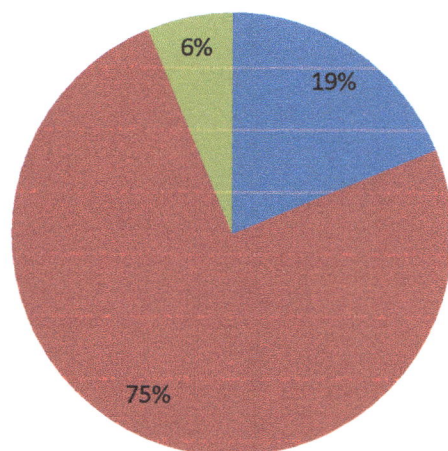


FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

No Gráfico 15, em relação ao que gostaria que existisse ou fosse oferecido pela empresa, 75% disseram que gostariam que fosse oferecido ou existisse a participação nos lucros, bonificações e incentivos no salário; 19% disseram que queriam que existisse ou fosse oferecido o reconhecimento com envio de cartão de felicidades, um reconhecimento público no escritório do trabalho, ser cumprimentado pelo nome e 6% disseram que é adequar o prêmio à pessoa e que tenham em mente as preferências dos funcionários. Na pesquisa realizada a maioria dos funcionários gostaria que existisse ou fosse oferecido incentivos no salário, isto ajudaria os funcionários a se sentirem motivados.

Gráfico 15 - O que gostaria que existisse ou fosse oferecido pela empresa.

O QUE GOSTARIA QUE EXISTISSE OU FOSSE OFERECIDO PELA EMPRESA?



■ reconhecimento com envio de cartão de felicidades; um reconhecimento público no escritório do trabalho; ser cumprimentado pelo nome; participar da organização de um almoço com os chefes e colegas

■ participação nos lucros, bonificações; incentivos no salário, participações em benefícios que apresentam resultados de melhora na produtividade

■ adequar o prêmio à pessoa e que tenham em mente as preferências dos funcionários; adequar o prêmio ao que foi conseguido

FONTE: DEUS, Leidiane Silva de, 2016.

Dolan (2010) diz que o pagamento por rendimento é devido à maior produtividade e aos sucessos alcançados e esse pagamento é extra, uma remuneração além dos salários-base. O resultado da pesquisa aponta que a participação nos lucros, bonificações, incentivos no salário, participações em benefícios tornariam o ambiente de trabalho mais satisfatório.

Em seguida discute-se as considerações finais deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que na empresa pesquisada os funcionários não trabalham pressionados pelo chefe, pois um funcionário pressionado não traz bons resultados para a empresa. Segundo os resultados, todos procuram tomar a decisão de começar a realizar o trabalho sem serem chamados a atenção. Isto é um ponto forte para a empresa, ter funcionários dispostos a exercitarem a iniciativa dentro da empresa e conseguirem alcançar os objetivos da mesma.

Os funcionários das Lojas Centro da unidade de Rubiatabense sentem motivados com o reconhecimento e valorização do trabalho realizado. Um funcionário que observa que está sendo valorizado na empresa, certamente buscará realizar até mais do que se pode, e isto poderá trazer um bom resultado para a empresa no futuro.

A direção da empresa tem uma boa comunicação com seus funcionários, pois a direção é o espelho para os funcionários. E, os funcionários de modo geral, se sentem respeitados pelo chefe e demais gestores.

A empresa poderia estudar uma forma de fazer os funcionários se sentirem satisfeitos com o salário ofertado. Toda empresa deveria proporcionar um salário adequado para seu funcionário, pois se ele não estiver satisfeito, ele irá procurar outro trabalho.

Portanto, pode-se concluir que a empresa foco deste estudo pode procurar motivar mais seus funcionários, escutá-los, estudar seus funcionários.

Os resultados da pesquisa ainda apontam que a participação nos lucros, bonificações, incentivos no salário, participações em benefícios tornariam o ambiente de trabalho mais satisfatório. Uma forte tendência para dizer que de modo geral, os incentivos materiais são bem-vindos.

A importância deste trabalho para as Lojas Centro é descobrir se o funcionário está motivado, o que precisa aplicar no ambiente de trabalho e práticas que poderiam ser adotadas para melhorar o desempenho dos funcionários e buscar uma melhoria para os resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César Gonçalves; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

Disponível em: <<http://scielo.iec.pa.gov.br/pdf/ess/v12n4/v12n4a03.pdf>> Acesso em 04 julho de 2016.

DOLAN, Simon L.; PINEDA Eduardo Soto. **Os 10 mandamentos para gestão de pessoas**– Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LUSSIE, Robert N. **Fundamentos de Administração**: Tradução e adaptação da 4ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como Escrever Trabalhos de Conclusão de Curso**. – 4. Ed. – Petrópolis, RJ : Vozes, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. – 7. Ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGHINE, Milena Pizzolotto de Conti. **Gestão Participativa no Processo**. Disponível em:<http://www.livrosgratis.com.br/downlod_livro_115074/gestao_participativa_no_processo_operaciona_da_john_deere_-_montenegro_rs>. Acesso em 16 mar. 2016

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**.-2. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. – 10.ed.- São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

Estamos realizando um estudo sobre Motivação no Trabalho nas Lojas Centro, na cidade de Rubiataba. Sou aluna da Facer, para tal, necessito de sua colaboração respondendo a este questionário.

Não é preciso se identificar, sua cooperação será importante para a elaboração da Monografia, requisito obrigatório para conclusão do curso.

**Agradeço pela colaboração.
Leidiane Silva de Deus**

1 – Idade:

- de 16 a 26 anos
- de 26 a 36 anos
- de 36 a 46 anos
- ou mais de 46 anos

2 – Sexo:

- Masculino
- Feminino

3- Estado Civil:

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)

4 – Tempo de Serviço, aproximadamente, na empresa:

- Entre 0 a 4 anos
- Entre 4 a 8 anos
- Entre 8 a 12 anos
- mais de 12 anos

5 – Você considera que trabalha apenas se for pressionado pelo chefe:

- Sim Não



6 – O que te motiva no seu ambiente de trabalho?

- Condições ambientais
- Relacionamento com os colegas
- Salário e outros benefícios oferecidos
- Cargo que ocupa
- Reconhecimento e valorização (pela administração) do meu trabalho realizado

7- Como a Direção da empresa se comunica sobre assuntos da empresa com seus funcionários?

- Com muita frequência
- Razoavelmente
- Baixa frequência

8 – A empresa é aberta a receber as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

- Sempre
- Quase Sempre
- Raramente
- Nunca

9 – Você está satisfeito com o seu salário atual?

- Sim
- Não

10 – A empresa concede remuneração variável (porcentagem, bonificação) aos funcionários?

- Sim
- Não

11 – Você se sente respeitado pelo seu Chefe/ Gestor/ Gerente?

- Sim
- Não

12 - A gestão participativa é um política que valoriza a capacidade das pessoas em tomarem decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho.

De acordo com isso, a empresa possui esta gestão?

- Sim
- Não

13 – Como você se sente na empresa?

- Me sinto realizado profissionalmente
- Me sinto seguro, estável na empresa
- As relações sociais com colegas são saudáveis e prazerosas



- Me sinto valorizado e reconhecido pelo chefe
- Estou aqui até encontrar um trabalho melhor

14 – Aponte a alternativa abaixo que combina com você:

- Espero receber ordem de alguém; quase sempre sem iniciativa de realizar algo; sempre controlado pelos outros.
- Sempre tomo a iniciativa, ou seja, não espero ordens e sempre pronto para realizar outras atividades.

15 – O que gostaria que existisse ou fosse oferecido pela empresa?

- a) Reconhecimento com envio de cartão de felicidades; um reconhecimento público no escritório do trabalho; ser cumprimentado pelo nome; participar da organização de um almoço com os chefes e colegas de trabalho.
- b) Participação nos lucros, bonificações; incentivos no salário, participações em benefícios que apresentam resultados de melhora na produtividade.
- c) Adequar o prêmio à pessoa e que tenham em mente as preferências dos funcionários; adequar o prêmio ao que foi conseguido.