

**FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS**  
**IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS**  
**COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS**

## **A Motivação no Ambiente Organizacional**

**Kleber Barbosa Sabino**

**ASSIS**  
**2009**

**FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS**  
**IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS**  
**COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS**

## **A Motivação no Ambiente Organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Osmar Aparecido Machado.

**ASSIS**  
**2009**

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

SABINO, Kleber Barbosa.

A motivação no ambiente organizacional / Kleber Barbosa Sabino. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema: Assis, 2009.

40p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Ambiente Organizacional. 2. Motivação Extrínseca. 3. Motivação Intrínseca

CDD: 658

Biblioteca da FEMMA

**FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS**  
**IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS**  
**COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS**

## **A Motivação no Ambiente Organizacional**

**KLEBER BARBOSA SABINO**

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Maria Beatriz A. Nascimento  
Examinadora

---

Prof.<sup>o</sup> Jairo da Silva  
Examinadora

---

Prof.<sup>o</sup> Osmar Aparecido Machado  
Orientador

“Trabalhador descontente deixa de produzir o máximo possível para fazer o mínimo justificável”.

João Mellão Neto

## DEDICATÓRIA

Dedico a Deus, por ter me dado à oportunidade de concluir a faculdade e sempre estar me ajudando com todas as sortes e bênçãos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me ajudado a realizar mais um sonho de vida. A minha melhor amiga Paula Bueno Basseggio por sempre estar ao meu lado nos momentos que mais precisei. Agradeço muito a você, que me apoiou neste trabalho e sempre me ajudou dando apoio e força, porque muitas vezes estive desanimado.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar uma pesquisa sobre os fatores motivacionais que afetam os indivíduos no ambiente organizacional. No decorrer desta pesquisa, são apresentadas algumas teorias motivacionais e seus comportamentos mais evidentes e os tipos de motivação. Muitas organizações investem em produtividade, em tecnologia e deixa de investir em áreas essenciais para que todas as outras fluam e produzam melhor, os colaboradores. Espera-se que este trabalho possa apontar aos líderes das empresas e também aos futuros profissionais, os alunos, quais os tipos de motivação que influenciam no dia-dia das organizações. O trabalho contempla uma pesquisa quantitativa, adaptada do MSLQ (*Motivated Strategies for Learning Questionnaire*) e aplicada aos funcionários de uma empresa do interior do estado de São Paulo.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional; Motivação Extrínseca; Motivação Intrínseca.



## **ABSTRACT**

This work has goal to point for the leaders of the company what types of motivation that employees most need.

During this research, have been presented a couple of motivational theories, also highlights the types of motivation that exists and the goals achieved by some companies that they gave emphasis to motivate own employees.

Through the study, the leaders may identify the type of motivation that their employees most need, and a part from that analysis will can improve and create a motivating working environment, offering pleasure for the staff, and improve production and work will be performed more quality.

Keywords: Organizational Environment; Extrinsic Motivation; Intrinsic Motivation.

## **RESUMEN**

Este trabajo pretende señalar a los líderes de la empresa qué tipos de motivación que sus colaboradores necesitan más.

En el curso de este estudio se presentan algunas teorías motivacionales son también destacó los tipos de motivación que existe y los objetivos alcanzados por algunas empresas haciendo hincapié para motivar a sus empleados.

Con los líderes pueden estudiar, identificar qué tipo de motivación empleados requieren más de que pueden mejorar y crear un ambiente de trabajo, dar placer a individuos motivación para producir mejor y con calidad.

Palabras claves: Clima Organizacional; Motivación Extrínseca; Motivación Intrínseca.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1. MOTIVAÇÃO</b> .....	12
1.1 Históricos Sobre Motivação .....	15
<b>CAPÍTULO 2. TIPOS DE MOTIVAÇÃO</b> .....	21
2.1 Motivação Intrínseca .....	21
2.2 Motivação Extrínseca .....	22
2.3 Motivação No Trabalho .....	23
<b>CAPÍTULO 3. CASES NO BRASIL</b> .....	25
3.1 Objetivos do Instrumento de Pesquisa .....	27
3.2 Resultados .....	31
Conclusão .....	35
Referências Bibliográficas.....	37
Referências Eletrônicas.....	38
Anexo: Fatores Motivacionais E Comportamentais No Ambiente de Trabalho .....	39

## INTRODUÇÃO

No mundo em que vivemos a motivação está diretamente relacionada com as atividades que os indivíduos desenvolvem nas organizações. A motivação pode influenciar na qualidade de produtos e serviços das empresas. Essa relação, homem empresa, está ligada ao reconhecimento de que as pessoas são possuidoras de personalidades individuais que devem ser respeitadas.

O capítulo 1 explanará de forma clara o que é motivação, quando surgiu a idéia de motivação dentro das organizações e o que agregou de benefícios aos colaboradores e as empresas.

O capítulo 2 explicará os tipos de motivações existentes no ambiente organizacional e como é capaz de alcançá-las.

O capítulo 3 tem como função mostrar uma pesquisa referente à motivação, aplicada numa empresa e o seu resultado, onde através do resultado é possível analisar se os colaboradores realmente estão motivados a executarem o trabalho de maneira que agregue qualidade e benéficos à empresa.

Várias teorias mostram a importância de se valorizar a importância dos colaboradores dentro das organizações, identificamos que pouco se dá atenção a isso e o que se vê, é que na prática, os trabalhadores atualmente vivem grande desânimo e desmotivação dentro das empresas.

Por isso afirma-se que cabe a liderança saber identificar, essa necessidade da empresa, buscar e criar condições para motivar os colaboradores para atingir o objetivo que é uma maior eficiência de cada indivíduo e seu potencial.

Essa tarefa não é fácil, pois o comportamento das pessoas é imprevisível e cada um tem suas diferenças individuais e mudam constantemente. Com tudo isso cresce e muito os estudos sobre a motivação para o trabalho, pois esse é o sonho de administradores, encontrarem uma maneira de manter o homem trabalhando com excelência atendendo as expectativas das organizações.

## CAPÍTULO 1 - MOTIVAÇÃO

Motivo pode ser tudo aquilo que leva o indivíduo a agir de uma determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico. Isso muitas vezes pode ser incentivado por estímulo externo ou interno, respectivamente por ambientes ou tudo aquilo que o indivíduo pensa, acredita e prevê. A motivação pode ser representada em termos de forças impulsionadoras que traduzem desejos e receios. Apesar de todas as diferenças entre as pessoas no que diz respeito a valores sociais e necessidades, o processo que envolve o comportamento é quase semelhante para todos os indivíduos.

Para Chiavenato (2000), é difícil diferenciar o que é e o que não é motivação, sabe-se, porém que ela está quase sempre ligada ao desempenho positivo de determinado indivíduo.

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado, com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2000 p. 23).

O comportamento humano muitas vezes pode ser orientado por objetivos, conhecidos ou não, é importante ligar essas atitudes motivacionais aos mesmos. Os fatores motivacionais tendem a influenciar diretamente o comportamento das pessoas e por consequência o seu desempenho.

Na busca pela motivação de seus funcionários, as organizações muitas vezes confundem motivação com movimento. Quando ela precisa de um resultado rápido de uma determinada tarefa, efetua a aplicação de uma técnica a fim de gerar um estímulo, o resultado é o movimento, pois isso não partiu da pessoa e a duração é apenas enquanto houver o estímulo. Portanto o movimento pode ser considerado apenas uma ação com desempenho e comportamento provocados ou influenciados por fatores motivacionais.

Na verdade a motivação é um grande desafio dentro da realidade das organizações, mesmo tendo várias teorias que investigam e descrevem seus efeitos, na prática continua sendo tratada com pouca atenção, as exceções são registradas

apenas quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas dentro das organizações. Ela está geralmente relacionada ao desempenho e o comportamento dos colaboradores.

O desempenho é uma atividade do comportamento humano dentro das empresas, ele pode ser motivado pelo próprio indivíduo Oliveira (2006, citando Robbins, 2004) sugere que uma das maneiras de pensar sobre o desempenho é que ele é uma função de interação entre capacidade e motivação. A relação com a motivação é registrada quando indivíduos que apresentam altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e a produtividade nas organizações.

A motivação é definida por Robbins (2004) como processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou objetivo.

Da mesma forma, Oliveira (2006, citando Castro, 2002), relata que a motivação é um processo individual e fortemente dependente da maneira como a pessoa interpreta seus pensamentos e percebe o que acontece à sua volta.

Para Bergamini (1997a) “(...) a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”. Cada indivíduo pode, portanto, estar motivado para uma determinada tarefa e não motivado para outra. Machado (2005, citando Bzuneck, 2002) já alertava para este comportamento entre estudantes, do ensino fundamental, que optavam sempre por tarefas para as quais estavam mais motivados e assim relegando outras. Da mesma forma, no ambiente organizacional é possível que estes comportamentos sejam uma realidade, contudo existem poucos estudos que apontam para esta direção.

Pereira (2004, citando Curtis, 1991) por sua vez, também estabelece uma relação profícua entre a motivação e o ambiente produtivo das organizações:

[...] a maioria das pessoas trabalham melhor se forem mais bem motivadas e instruídas. Neste contexto, torna-se imprescindível identificar os fatores que motivam as pessoas e identificar a contribuição que estes fatores trazem para qualidade. Com a globalização da economia, em que as mudanças são constantes, novos métodos e novas tecnologias surgem a todo o momento e as ameaças são constantes, exigindo, mais do que nunca, uma gestão voltada para equipes motivadas, participativas e com o moral elevado, para maximizar a qualidade de produtos e serviços.

Por outro lado, a desmotivação pode trazer sérias conseqüências para os indivíduos e, portanto para as suas organizações, como é demonstrado por Maciel e Diniz (2002).

Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao *stress*, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Por isso afirma-se que cabe aos líderes das organizações saber identificarem, buscar e criar condições para motivar os colaboradores, a fim de atingir os objetivos pessoais e da organização, maximizando a eficiência de cada indivíduo e seu potencial.

A motivação influencia diretamente na capacidade de produção de uma organização. Para Ferreira (1981; apud. Pilatti, Kovaleski, 2008) existe uma crise motivacional e esta impacta diretamente nos resultados organizacionais:

Existe uma crise de motivação na maioria das organizações, e os sintomas são evidentes: baixa produtividade, problemas de qualidade, altos índices de absenteísmo, entre outros. Em muitas organizações, a conversa entre seus funcionários é sobre o que pretendem fazer em suas horas de folga e quanto tempo falta para a aposentadoria. Frases como: "Hoje é segunda, de novo!", "Graças a Deus, já é sexta!", "Não vejo a hora de entrar em férias!"; isto significa que as pessoas são preguiçosas ou realmente não gostam de trabalhar? Certamente que não [...]

Para os autores as pessoas estão ansiosas para mostrar o seu potencial, faltam, contudo em muitas organizações, ações que direcionem os colaboradores a alcançarem a sua máxima produtividade. "Eles simplesmente precisam de um tipo de motivação diferente da que existe atualmente na maioria das organizações" Ferreira, Pilatti, Kovaleski (2008, citando Teles, 1981).

Como se observa, a motivação não pode ser relegada o segundo plano, da mesma forma que se elaboram planos financeiros estratégicos e outros alinhados ao desempenho financeiro e de produção nas organizações, há que se olhar para os aspectos humanos, mais especificamente, nos motivos que orientam os funcionários

a buscarem melhorar a sua produtividade. Nas próximas seções deste trabalho, serão detalhados estes aspectos.

### **1.1. Histórico sobre motivação**

As primeiras teorias motivacionais foram lançadas na década de 50 e de acordo com Robbins (1999, p.109) ainda são “as melhores explicações para a motivação dos empregados”. “Destacam-se dentre elas a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1943), a “Teoria de Motivação-higiene” de Herzberg e a Teoria X e Y de McGregor”. Elas são os alicerces para o surgimento das demais teorias, chamadas de Contemporâneas.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow (1943) é uma das mais importantes teorias motivacionais, distribuída em forma de uma pirâmide, ela demonstra que a motivação está constantemente ligada ao indivíduo. A essência desta teoria se fundamenta na realização de necessidades pessoais, após o indivíduo alcançar a realização de uma necessidade ele começa uma busca por outra e assim, constantemente o indivíduo esta numa busca infinita por necessidades. Os aspectos principais da teoria são:

- **Necessidades Fisiológicas:** Estão representadas na base da pirâmide e referem-se às questões relacionadas necessidades primárias dos indivíduos, como: alimentação, repouso e produção.
- **Necessidades de Segurança:** no segundo nível, a partir da base da pirâmide, estão descritas as caracterizações relacionadas aos aspectos de segurança do indivíduo, como evitar o perigo físico, evitar a privação das necessidades fisiológicas, buscarem estabilidade. Algumas empresas dão o respaldo para diminuir a insegurança do indivíduo com relação à mesma.
- **Necessidades Sociais:** Neste nível se destaca as necessidades individuais de ser aceito por um determinado grupo de pessoas mantendo uma relação de amizade e amor.



- Necessidade de Auto-Realização: esta é a penúltima das cinco fases destacadas pelo autor e relata sobre a necessidade de estima, da auto-estima do indivíduo, reconhecimento por parte dos outros, elas precisam de status prestígio, a empresa realiza esta necessidade através de elogio, premiações e promoções.
- Necessidade de Auto-Realização: no topo da pirâmide esta a necessidade que leva o indivíduo a realizar aquilo que gosta, a empresa pode participar desta realização quando atribui liberdade ao indivíduo para trabalhar e exercer todas as suas habilidades.

Segundo a teoria proposta por Maslow (1943), todo indivíduo traz sua própria motivação de acordo com sua percepção de necessidades. Conseguindo identificar esse ponto em comum entre os indivíduos, a organização poderá realizar trabalhos ligados à motivação e despertar, o que cada um traz dentro de si para se motivar.

O modelo de administração que a escola clássica introduziu é de sistema fechado, em que o indivíduo é concebido como máquina extremamente racional e calculista. Nesse ambiente, procurando reduzir a produção, Taylor, criou uma opção onde separava os indivíduos por especialização e marcava o que fosse adequado para uma única específica tarefa. Segundo essa teoria, o operário não poderia pensar ou sugerir qualquer mudança, apenas executá-la. Quem trabalhava mais, conseqüentemente ganhava mais.

Contraopondo esse pensamento Elton Mayo e seus seguidores apresentaram outra teoria fundamentada nas Relações Humanas, que acabou se transformando na escola chamada de Relações Humanas. O objetivo principal desta teoria era mostrar a influência da motivação humana nos resultados das organizações.

Herzberg (1959) lançou a teoria da Motivação-higiene. Por meio de entrevistas com indivíduos de várias organizações, constatou que as pessoas quando não estão de acordo com algo em seus trabalhos, necessariamente estão insatisfeitas. Propôs em sua teoria que o oposto de “satisfação” é “não satisfação”, e o oposto de “insatisfação” é “não insatisfação”.

De acordo com o resultado da tabulação de sua pesquisa, ele observou que “quando os respondentes se sentiam bem quanto a seus trabalhos, eles tendiam a atribuir essa característica a si mesma. Por outro lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos, como a

política e a administração”. Luduvico, Susane Sofia, Apud Robbins (1998, p. 11).

A complexidade da motivação humana começa a aparecer com Elton Mayo. Por meio de seus estudos conseguiu mostrar que os empregados tinham como objetivo, além de recompensas financeiras, a necessidade de outros estímulos.

Para Ferreira, Pilatti, Kovaleski (2008, citando Teles, 1981), com a experiência de Elton Mayo, chegou-se a seguinte conclusão sobre o comportamento do homem:

[...] é uma resposta àquilo que percebe e vê na empresa, à imagem que tem de sua organização.” Verificou-se que os empregados desejavam pertencer a um grupo e serem considerados como membros significativos do mesmo. Quando os trabalhadores conseguem um sentimento maior do valor pessoal, participam da decisão que afetam seu trabalho. O “homo economicus” foi substituído pelo “homem social”.

McGregor (1973) em suas teorias X e Y questionou os modelos anteriormente apresentados. Em sua Teoria X ele diz que o indivíduo tem certa aversão ao trabalho, que as pessoas trabalham por necessidades se pudessem evitariam já na teoria Y as pessoas apresentam uma versão mais otimista em relação ao trabalho.

**Quadro 1 – Comparativo das teorias X e Y de McGregor.**

<b>PRESSUPOSTOS DA TEORIA X</b>	<b>PRESSUPOSTOS DA TEORIA Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho e procuram o menor esforço possível	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas preferem ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes
As pessoas têm pouca imaginação e pouca ambição	A imaginação, a criatividade e a engenhosidade são comuns.

Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/alberton/cap6b.html>

Cabe a cada indivíduo criar, um ambiente onde possa usar o melhor de si e desenvolver o bem estar consigo e com as outras pessoas. O bom profissional é aquele que tem a capacidade de se auto-motivar, conforme relata Bergamini (1997 p. 26):

A motivação cobre grande variedade de características comportamentais. A diversidade de interesses percebidos entre os indivíduos permite acertar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que possa parecer.

Explicar a motivação pela satisfação dos trabalhadores constitui em erro ou, pelo menos, uma grosseira aproximação de um desencadeamento complexo de fenômenos que são, ao mesmo tempo, causa e efeito que se sucede com intervalos irregulares de tempo e são beneficiados por condições externas específicas (Lévy-Leboyer, 1994, apud Bergamini, 1997, p.82).

Desenvolver a capacidade infinita do homem, conciliar as suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais é o caminho que, cada vez mais, as empresas estão percorrendo para a conquista da excelência (Ferreira, 2008).

A realização podemos dizer que está relacionada com a auto-estima. Os indivíduos buscam obedecer a essas necessidades, pois dão mais atenção ao sucesso do que o que irão ganhar no final.

As pessoas impelidas pela necessidade de realização podem representar a espinha dorsal da maioria das empresas, Mas que dizer do seu potencial como Administrador? Como sabemos indivíduos com elevada necessidade de realização progredem porque são pessoas produtivas, que fazem as coisas. Mas quando promovidas, quando seu sucesso depende não só do seu próprio trabalho, mas também da atividade de outras, poderão ser menos eficazes. Como são altamente orientadas para tarefas e trabalham até o limite de suas capacidades, tendem a esperar que os outros façam o mesmo. Em conseqüência, às vezes faltam-lhes as habilidades humanas e a paciência necessária para serem gerentes eficazes de pessoas que, embora competentes, têm, mas necessidade de participação que eles. Nessa situação, a excessiva ênfase que colocam na produção frustra essas pessoas, impedindo as de minimizar o seu potencial. Assim, as pessoas impelidas pelo motivo de realização são necessárias nas empresas, mas nem sempre são os melhores gerentes, se não desenvolvem suas habilidades humanas. Hersey (1986, p.50).

A preocupação em motivar os indivíduos para que os mesmos atinjam os objetivos almejados pelas organizações devem sempre levar em consideração, a igualdade entre estes e suas realizações pessoais. “Para motivar não é preciso usar palavras, basta criar condições tais que mobilizem o empregado como pessoa, como realizador que é como ser responsável que deseja ser, como ser social, justo e produtivo que é.” Ferreira, Pilatti, Kovaleski (2008, citando Teles, 1981).

Os processos motivacionais nos lançam a idéia de que a motivação não é considerada um produto final, é apenas um produto que se modifica a cada momento. “Assim todos os indivíduos são guiados pela sua cognição, pelo que ele pensa, acredita e prevê. Porém, ao perguntar-se o motivo qual o individuo age daquela forma, está-se entrando na questão da motivação” (CHIAVENATO 1936, p. 502).

Maslow em seus estudos tratou da psicologia humana e descobriu uma relação entre os fatores de motivação dos homens e dos primatas, com isso pode notar que tanto os primatas quanto os homens estabelecem prioridades nas necessidades não satisfeitas.

No decorrer da História com o surgimento de várias teorias surgiram outras mais. Baseado na teoria de Maslow surgiu a teoria ERC de Clayton Alderfer, nos seus estudos ele reduziu os cinco níveis da pirâmide de Maslow para um grupo de três necessidades centrais, existência, relacionamento e crescimento, de onde vem a sigla ERC.

McClelland surgiu na História da motivação, com sua teoria baseada no que as pessoas adquirem e aprendem muitas desses aprendizados é através de livros, filmes ou programa de televisão, pode ser também por meio da influencia da família, grupos de colegas.

Necessidade de Afiliação: É o desejo de manter um relacionamento amigável e caloroso com os outros. Pessoas com esta necessidade preocupam-se em restabelecer relacionamentos rompidos e amenizar ressentimentos, e procuram engajar-se em atividades que permitam um relacionamento mais íntimo com os colegas.

Necessidade de Poder: É o desejo de obter uma posição de *status* e autoridade, controlar recursos e influenciar pessoas.

Necessidade de Realização: É o impulso de enfrentar desafios, ter sucesso na realização de suas atividades. Pessoas com esta necessidade procuram responsabilidades e visam melhorar o desempenho, estabelecem metas

moderadamente difícil e assumem riscos calculados.  
<http://www.geocities.com/patricksampaio/Meireles-Monografia.doc>

Se vir a teoria colocada por McClelland pode constatar as três necessidades últimas de Maslow que são: social, estima e auto-realização.

Podemos constatar o foco de cada teoria diferente onde uma (McClelland) é focada mais no ambiente de trabalho e a outra (Maslow) focada em todos os aspectos da vida do indivíduo.

A principal diferença entre essa teoria de McClelland comparada com a de Maslow é que a necessidade não está colocada em hierarquia, o que determina é o comportamento, é aquela que está mais presente no indivíduo, e está depende das características e cultura de cada um. Com isso podemos ver que cada necessidade pode ser diferente em cada indivíduo, podendo essa hierarquia mudar a ordem.

## **CAPÍTULO 2. TIPOS DE MOTIVAÇÃO**

Neste capítulo explicarei os tipos de motivação existentes no ambiente organizacional: Motivação Intrínseca, Motivação Extrínseca e Motivação no Trabalho.

### **2.1. Motivação Intrínseca**

A motivação intrínseca pode ser conhecida também como pessoal ou inconsciente, isso porque ela vem de um desejo pessoal e interior de cada pessoa com seus objetivos e desejos próprios.

Machado (2005) destaca que a motivação intrínseca é individual, e para se exercer determinada tarefa, o envolvimento de indivíduo de certa maneira gera uma satisfação para o mesmo. Sendo assim executar essa tarefa, ela por si só é como uma recompensa para o indivíduo sem que haja a necessidade de pressões ou premiações.

Na teoria da Autodeterminação, elaborada Machado (2005, citando Ryan e Deci, 2000), a três necessidades psicológicas que são naturais de cada indivíduo e são determinadas pela motivação intrínsecas: (a) a necessidade de competência, segundo a qual a percepção de resultados positivos e consecutivos originados do envolvimento nas tarefas, assim todo evento que venha aumentar a consciência da própria competência tenderá a aumentar a motivação intrínseca; (b) a necessidade de autonomia ou autodeterminação, que significa que o indivíduo age de forma intencional, determinada e autônoma, com o objetivo de fazer ou produzir algo porque assim deseja; (c) a necessidade de pertencer a um grupo ou relacionar-se, pois o indivíduo precisa sentir – se introduzido na sociedade, fazendo parte de um ambiente, ligado à comunidade e ser aceito em um meio. Para os autores os indivíduos são motivados intrinsecamente para algumas tarefas e não para outras, isso quer dizer que nem todos são motivados intrinsecamente por uma determinada atividade.

Ainda para o autor, na sua teoria da autodeterminação dão a entender que a motivação intrínseca é formada por fatores ou condições ambientais.

## **2.2. Motivação Extrínseca.**

A motivação extrínseca tem como característica fatores externos, podemos dizer que é conhecida como motivação ambiental ou consciente. Por exemplo, se pegarmos os esportes o mesmo tem como recompensa os troféus, dentro outros exemplos.

A mesma está relacionada a reforços exteriores, ela tem essa denominação, pois resulta de promessas ou de ações exteriores. Quando se concentra só em motivação extrínseca ela por si só própria é fraca.

Para Machado (2005, citando Guimarães, 2002) dizem que a motivação extrínseca tem sido definida para trabalhar em algo externo à tarefa ou à atividade; com o objetivo de recompensas materiais ou sociais, atendendo a ordem ou pressão de outras pessoas.

Ryan e Deci (2000) confirmam que as descobertas de pesquisas de diferentes formas de motivação extrínsecas, de fato, prejudicam a motivação intrínseca, por comprometer o senso de autonomia. Isto significa que a motivação intrínseca, passa a ser executada em funções de suas recompensas e não mais das suas qualidades essenciais. Com isso nestes casos, há um deslocamento da direção motivacional e o perigo, em termos motivacionais, é que, na eventual falta dos reforçadores extrínsecos, o indivíduo não tenha mais motivos para executar tal tarefa.

A relação entre motivação intrínseca e motivadores extrínsecos é muito mais complicada do que podemos concluir pelo senso comum.

## **2.3. Motivação no Trabalho**

Devido às grandes mudanças que o mundo vem sofrendo nos últimos tempos, podemos dizer que gerir eficazmente as organizações usando a motivação se torna parte importante dentro do processo de gestão.

A importância de se motivar os funcionários para se obter produtos com mais qualidade e uma maior eficiência, vem de vários estudiosos que com o passar dos anos, ressaltam a importância de se motivar os colaboradores, tendo um maior destaque para o novo desenvolvimento em administração e planejamento das empresas na questão da motivação.

Para Maciel e Sá, apud. Lawler (1993) afirmam que:

Considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Na citação acima podemos verificar que uma empresa para planejar e aplicar um estilo de motivação necessita antes analisar o comportamento dos seus funcionários dentro das mesmas, para que ao introduzir o programa de motivação, esse não venha de encontro com os objetivos dos indivíduos causando um descontentamento neles.

De acordo com Maciel e Sá (1993, apud. Bergamini 1997b), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e lhes oferecem fatores de satisfação para suas necessidades.

A partir disso podemos concluir que a motivação tem mudado o sentido, dando a entender que cada pessoa traz dentro de si suas próprias motivações.

De acordo com Maciel e Sá, apud Bergamini (1997), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Segundo a citação acima, pode - se afirmar que a empresa pode procurar identificar uma maneira de motivar seus funcionários, só que isso varia de indivíduo para indivíduo, pois a fonte motivacional vem de dentro delas, sendo característico da personalidade de cada pessoa.

O que se pode fazer para motivar as pessoas é conhecer os seus objetivos pessoais, a partir desse levantamento feito pela organização, pode-se aplicar



estratégias que motivem as pessoas, só que o mais importante é oferecer um ambiente de trabalho que mantenha o bom clima motivacional.

De acordo com Maciel e Sá apud. Bergamini (1997), “a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

Com isso podemos constatar que a motivação é muito importante como um diferencial de uma organização, sempre visando mais produção, para que a motivação seja aplicada dentro das organizações é preciso conhecer todos os conceitos sobre motivação e seus efeitos dentro do ambiente de trabalho.

Um dos fatores mais importantes dentro das organizações é a motivação. Todo líder deve identificar aquilo que possa motivar seus colaboradores e também criar condições que possibilitem a satisfação dos mesmos.

As organizações que de certa maneira conseguiram identificar a fonte da motivação dos seus funcionários devem explorar e trabalhar no sentido de manter. Vale ressaltar que trabalhadores motivados e com seu trabalho reconhecido, aumentam o nível de qualidade de desempenho, e conseqüentemente um aumento na produção.

### **CAPÍTULO 3. CASES NO BRASIL**

Várias empresas adotam a motivação para obterem produtos com mais qualidade e maior eficiência de seus colaboradores, e também com o objetivo de aperfeiçoar o tempo ocioso dentro das organizações, diminuindo os altos índices de absenteísmo.

O desenvolvimento do processo de motivação na organização é o principal fator para uma gestão moderna e de resultados. O grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores.

De acordo com Tauffer (2007), em uma empresa de carrocerias de ônibus, tendo como base o alto índice de absenteísmo nos períodos de maio, junho, e julho de 2006 sem justificativa, em diversos setores da empresa merecendo um destaque para o acabamento, onde verifica um total de colaboradores nessa área de 65 indivíduos, com 94 faltas injustificadas, gerando uma jornada incompleta de 41 dias e 23 minutos. Foi utilizado como instrumento de coleta um questionário, levando em conta fatores intrínsecos e extrínsecos que identificaram o grau de contribuição dos dois fatores em relação ao absenteísmo nos setores de produção. O que se pode identificar nesse caso é que os fatores intrínsecos da organização contribuíram mais para o absenteísmo do que os extrínsecos.

Para o Tauffer (2007) explana que:

Existe uma relação entre eles, pois os fatores que a empresa oferece como benefício quatro deles contribui para o absenteísmo e três estão relacionados à saúde do funcionário da área de produção. O ambiente de trabalho envolve ruídos, cheiros, uso de EPIs, ou seja, é um ambiente produtivo onde os funcionários estão expostos a várias condições de risco de várias intensidades. Daí o reflexo que a qualidade de vida é baixa e contribui para o absenteísmo como para alta rotatividade de pessoal, acarretando custos de demissão e de admissão e treinamento de novos funcionários.

Com isso podemos verificar que cabe a organização estudar o ambiente de trabalho, levando em considerações limpeza, ruídos, riscos ligados a vida do individuo, para daí sim aplicar de uma maneira correta a motivação tendo sucesso no resultado final.

A motivação em algumas empresas é aplicada de maneira, que se obtêm ótimos resultados tanto para a organização como para os colaboradores, com isso se tem produtos com maior qualidade, funcionários mais motivados, diminuição de absenteísmo, maior eficiência e trabalhos em equipes com maior eficácia. Logo abaixo iremos verificar o estudo de caso da Samarco Mineração S/A.

A Samarco Mineração, segundo Pereira e Oliveira (2004), teve início em suas atividades no ano de 1997, e vem se destacando no setor de minério de ferro pelo pioneirismo em tecnologia de ponta, possui duas grandes empresas que dividem as ações da empresa que são elas; O Vale do Rio Doce e a BHP Brasil pertencente ao grupo australiano *The Broken Hill Proprietary Company Limited*.

Para o caso da Samarco foram realizadas entrevistas para identificar, dentre os funcionários do setor de recursos humanos, quais as opiniões de cada um sobre a liderança da empresa, o clima interno e com o principal foco sobre a motivação da força de trabalho, pois a empresa se preocupa em motivar seus funcionários, e já existem vários programas de motivação dentro da empresa como diz o autor:

A Samarco Mineração tem uma grande preocupação em manter sua equipe motivada e a empresa tem feito gestões nesse sentido. Várias atitudes e posturas da direção da empresa são tomadas para proporcionar ao empregado um ambiente empresarial saudável. O objetivo é fornecer um produto confiável ao cliente e que tenha qualidade agregada. Buscando uma equipe com moral elevado em decorrência da motivação, a empresa vem alcançando seu objetivo. A empresa valoriza sua força de trabalho disponibilizando recursos e programas de benefícios visando conseguir do empregado um motivo para o trabalho com satisfação. (PEREIRA E OLIVEIRA. 2004).

Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta com a qualidade de vida das pessoas e com a qualidade de produtos, de certa maneira é a força propulsora que impulsiona a participação do funcionário e cria um compromisso longo e com responsabilidade, produtivo com as duas partes satisfeitas.

Este estudo de caso teve a conclusão que a Samarco vem trabalhando com sua equipe sempre visando proporcionar meios para que os colaboradores permaneçam motivados. A empresa demonstra na prática que as pessoas têm seus valores para a organização, isso está bem claro nos diversos benefícios como vale alimentação, plano de saúde, plano de carreira, etc., que estão à disposição dos funcionários.

Mantendo seu quadro de funcionários motivado a Samarco tem alcançado seus objetivos e suas metas, seus produtos são de qualidade com grande participação no mercado, tendo planos para aumentar ainda mais sua participação, principalmente no mercado Chinês. A Samarco, até então, é uma referência de empresa com qualidade de vida e qualidade de produtos, é também referência nos lugares onde existe uma unidade. (PEREIRA E OLIVEIRA. 2004).

Baseados nesses dois casos verificam uma grande diferença entre uma empresa que já possui um programa de motivação onde a mesma está entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, já a outra de contra partida tem grandes problemas com a falta no trabalho, isso prejudica a produção a qualidade do produto e no final o faturamento da empresa.

A motivação da equipe é um fator que pode ser muito decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem a motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício a organização.

Volpato (2002) afirma que:

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; portanto, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora.

Cada teoria tem seu próprio conceito, dando um maior destaque a determinados fatores que outros, dando a sua contribuição para que a organização ache o melhor caminho para motivar seus funcionários, nesse percurso tem que procurar entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho e elevar o moral e aceitar os desafios propostos pela organização.

### **3.1. Objetivos do Instrumento de pesquisa.**

O presente instrumento objetiva identificar os principais aspectos da motivação presentes no ambiente organizacional. Para tanto será realizada uma

pesquisa com todos os colaboradores de uma determinada empresa, para identificar qual o tipo de motivação se tem maior deficiência, levando em consideração as motivações extrínsecas, intrínsecas, valorização da tarefa, ansiedade, percepção de auto-eficácia, crenças de controle.

O instrumento de pesquisa que será utilizado para levantamento de dados é uma versão adaptada do MSLQ – *Motivated Strategies for Learning Questionnaire*, originalmente desenvolvido para identificar fatores relacionados à motivação de estudantes. A presente versão busca identificar constructos motivacionais como orientação à meta intrínseca e extrínseca, valorização da tarefa ou atividade, crenças de controle, percepção de auto-eficácia e ansiedade.

As pesquisas que investigam estes fatores no meio estudantil têm produzido bons resultados no sentido de gerar uma base de conhecimento sobre os problemas relacionados à motivação naquele ambiente. Da mesma forma, espera-se que este trabalho possa trazer contribuições significativas para o entendimento do problema em âmbito organizacional.

Para tanto o instrumento de pesquisa, que será utilizado neste trabalho, é composto de 31 questões, divididas nos seguintes grupos:

Orientação à Meta Intrínseca são elas a de nº. 1, 16, 22, 24, Orientação a meta extrínsecas são as questões de nº. 7, 11, 13, 30, Valorização da tarefa as questões que tratam destes constructos são as de nº. 4, 10, 17, 23, 26, 27, Crenças de controle, esse assunto é abordado nas questões de nº. 2, 9, 18, 25. Percepção de Auto-eficácia é falada nas questões de nº. 5, 6, 12, 15, 20, 21, 29, 31, e por ultimo a ansiedade tratada nas questões de nº. 3, 8, 14, 19, 28.

A amostra consiste de colaboradores de uma empresa da área de máquinas agrícolas, no interior do estado de São Paulo.

Fundada em agosto de 1991, a empresa iniciou suas atividades de forma modesta, porém, com os olhos no futuro, dedicada à venda de implementos e máquinas agrícolas usados, para pequenos e médios agricultores, que estavam no estoque tendo estes à chance de desenvolver sua agricultura. É constituída por 02 (dois) sócios, atualmente possui uma (01) filial na cidade de Presidente Prudente. Com o decorrer dos anos passou a comercializar implementos novos com representação de várias marcas de produtos consagrados no mercado. Em apenas

05 anos depois, graças a um trabalho bem feito, precisaram aumentar sua área de atuação para melhor atender a necessidade de seus clientes.

O ano de 1997 foi marcante para a empresa, pois passou a representar uma grande marca de equipamentos, na região. No mesmo ano foram realizadas as primeiras vendas para usinas de cana-de-açúcar da região. Todos os profissionais que trabalham na empresa são plenamente qualificados e têm conhecimentos dos produtos oferecidos.

O faturamento anual da Empresa é em tornos de R\$ 10.000.000,00 (Dez Milhões de Reais), sendo que o valor divulgado pela empresa é referente a vendas de peças e serviços. O faturamento referente à comercialização de máquinas e implementos não foi informado.

Desde 2004 vem aumentando seu faturamento total. O percentual no faturamento da Marca representada pela empresa com expressivo aumento ano. Isto se deve a crise profunda no setor de culturas brancas (soja, milho e etc.). Por outro lado, o setor sucro-alcooleiro faz o caminho inverso, batendo recordes de plantio e aumentando a produção de cana-de-açúcar.

As terras que estavam ocupadas com culturas brancas estão dando lugar à cana-de-açúcar. Como a marca representada tem forte penetração no setor canavieiro com produtos e rede de distribuição bem preparadas, explica-se o aumento expressivo no faturamento. A Empresa está realizando um excelente trabalho junto aos clientes da região, atendendo com competência e seriedade, dentro dos padrões exigidos pelos clientes e pela nossa concedente. Com a estrutura que hoje possui, com a experiência comercial e de pós-venda no setor da cana-de-açúcar e de grãos, se candidata e coloca-se a disposição para assumir novas regiões de trabalho e assim ampliar a parceria.

O objetivo social é o comércio, representações comerciais e concertos de máquinas, tratores e implementos agrícolas, novos e usados. O quadro de funcionários neste setor está distribuído nos seguintes cargos:

- 02 diretores;
- 01 Gerente Comercial;
- 04 vendedores externos, divididos por regiões;

- 01 recepcionista;
- 01 copeira;
- 01 motorista; e
- 01 funcionário destinado a serviços gerais.

Já o Departamento de Serviços possui os seguintes quadros:

- 01 Gerente de Pós-Venda mais dois funcionários.
- 21 na Mecânica, assim divididos: 01 encarregado e 03 turmas: a primeira é responsável pelos tratores: 06 mecânicos especializados nesta área; a segunda responsável por implementos e pulverizadores tendo apenas 01 mecânico treinado para este tipo de maquinário; e a terceira é responsável pelas colheitadeiras e plantadeiras de grãos, tendo 09 mecânicos com especialização também em atendimento para as colheitadeiras de cana de açúcar.

O Departamento de Peças possui o Gerente e mais quatro funcionários, o departamento Administrativo inclui o responsável pelo setor, um responsável pelo financeiro e dois auxiliares.

O Departamento de Pós-Venda da empresa de um modo geral foca-se em atender primeiramente as normas da fábrica, que é voltada a um programa chamado DEALER STANDART. Este programa requer algumas exigências e uns pré-requisitos para que a revenda atinja o nível A de um critério de A, B e C, em três anos consecutivos, não atingindo o mesmo, perde - se a bandeira da marca, pois estará fora da excelência exigida.

Devo destacar como desafio, o fato de fazer todos os seguimentos exigidos no programa DEALER STANDART, como exigências de rotinas diárias, mas algumas com certas especificações em especial, no dia a dia de trabalho constatamos alguns exemplos como: organização, limpeza, faturamento, controle de despesas, controle de retorno de serviços, retorno de garantias inseridas e rejeitadas, horas disponíveis por técnicos, participação da oficina na concessionária, etc.

Além do mais, a conscientização dos funcionários para visar às vantagens que isso traz, para que todos de uma forma geral, uma vez que já estavam acostumados com o ritmo de trabalho, apenas se aperfeiçoando mais.

Para alcançar o objetivo proposto pela fábrica, no principio a empresa não atingia todos os objetivos. Procurando corrigir diariamente as falhas existentes para alcançar as metas, foram estabelecidas reuniões, seguindo o manual do DEALER e sugestões, fazendo diariamente as mudanças que devem ser feitas para facilitar os desenvolvimentos do dia-a-dia. Isso voltado a todos os serviços executados ao departamento de Pós-vendas, oficina, etc.

Durante três vezes ao ano a empresa sofre auditorias com o pessoal da DEALER, eles verificam se a empresa está seguindo de acordo com o exigido, procurando visar à melhoria de cada dia, isso gera vantagens à empresa, pois estando em conformidade todos estes regulamentos para melhoria da própria empresa que é convertido em ganhos financeiros, e este ganho também é usado para mais investimentos.

Sendo assim, podemos dizer que tudo isso gera uma satisfação para a empresa e também para o atendimento com os clientes, além de retornar para novas compras e serviços eles também divulgam a qualidade da empresa para os demais clientes.

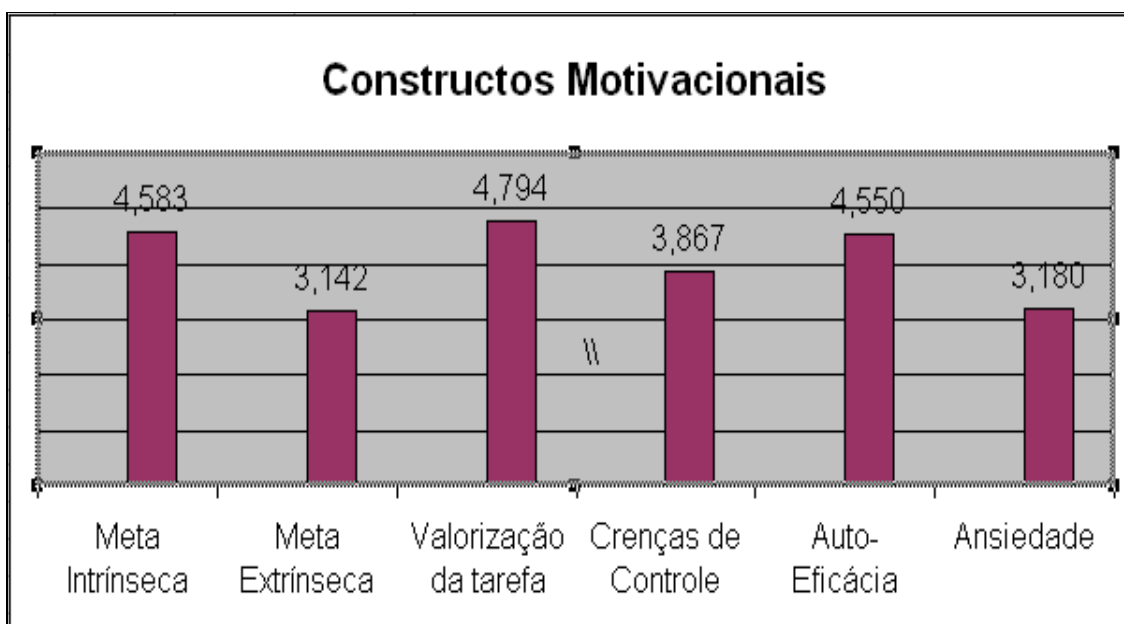
Estimava-se inicialmente aplicar o instrumento para uma amostra de 38 pessoas, entretanto por motivos diversos como entressafra e períodos de férias, apenas 31 colaboradores responderam às questões.

### **3.2. Resultados**

O trabalho tem a intenção de mostrar que com a motivação das pessoas dentro das organizações, essas empresas além da excelência em seus bens, os colaboradores terão mais qualidades de vida, eles produziram mais com qualidade e isso tudo a partir de suas necessidades interna.



A pesquisa foi aplicada para 31 pessoas. Esperava-se aplicar para 38, entretanto, 07 pessoas encontravam-se ausentes no momento da pesquisa. Os resultados apontaram a seguinte situação:



**Gráfico 01: Comparativo dos constructos motivacionais**

**Motivação intrínseca:** Foi identificado um índice de motivação de 4. 583. Este índice varia de 01 (fracamente motivado) a 05 (fortemente motivado). Pode se afirmar, portanto, que os funcionários da empresa possuem alto índice de motivação intrínseca.

**Motivação extrínseca:** Nesta variável o índice alcançado foi de 3,142. Isto indica uma relação mediana dos funcionários com este constructo. Estes resultados podem significar que as recompensas internas afetam poucos os funcionários, já que estes apresentaram alto índice de motivação intrínseca.

**Valorização da Tarefa:** As perguntas relacionadas a esse assunto apresentaram que na média as pessoas que responderam o questionário estão valorizando o trabalho e as oportunidades dadas a elas, pois aceitam desafios e trabalhos que estimulam suas mentes, o índice encontrado foi de 4,794.

Crenças de Controle: Constatamos pouco controle ou confiança por parte dos indivíduos, apesar de aceitarem desafios muitas vezes não confiam em suas capacidades 3,867.

Auto – Eficácia: Neste quesito foi verificado um índice de 4,550 considerado pelo questionário Likert como uma boa, isso significa que os funcionários confiam em suas capacidade para executar tarefas com maior grau de dificuldade, quando solicitado.

Ansiedade: Foi encontrada uma media de 3,180 que é considerada mediana, assim quando os indivíduos recebem um trabalho diferente fica um pouco ansioso para verificar o resultado e como vai desempenhar essa tarefa.

Os resultados apontaram ainda informações importantes no sentido de entender como se manifesta cada constructo investigado em relação à escala Likert de 05 pontos. Para a análise foi utilizada a seguinte metodologia: de 01 a 02 pontos indica que o respondente está fracamente relacionado com o constructo. Assinalando 03 pontos, indica uma relação mediana com o constructo, já 04 e 05 pontos representam uma forte relação com o constructo.

Desta forma, tendo os 30 funcionários responderam ao questionário, observou se que na motivação intrínsecas 29 se manifestaram altamente motivados, enquanto que apenas 01 encontra-se com motivação mediana e nenhum sinalizou índice abaixo de 03.

Já a motivação relacionada à parte extrínseca do total dos indivíduos que participaram, 17 se encontram com uma alta motivação, 04 estavam moderadamente motivados, e 9 estavam em baixa com a motivação intrínsecas.

Com relação à valorização da tarefa, dos participantes envolvidos todos ficaram acima de 03, isso significa que estão dando grande valor as tarefas.

Outro fator abordado foi a Crenças de controle, foi apontado um índice de 26 funcionários acima de 03, isso é estão bons, 3 se encontram moderados, e 1 só está com a Crença de controle baixa.

Todos os indivíduos estavam acima de 03 no fator Auto – Eficácia, isso mostra que estão bem quanto a esse fator.

Do montante de entrevistado 19 estão alto, 02 moderados e 09 estão baixo, quanto a Ansiedade na realização de tarefas.

<b>FATORES</b>	<b>&lt; 3</b>	<b>= 3</b>	<b>&gt; 3</b>
<b>Mot. Intrínseca</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>29</b>
<b>Mot. Extrínseca</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>17</b>
<b>Valoriz. Da Tarefa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>
<b>Crenças de Contr.</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>26</b>
<b>Auto-eficácia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>
<b>Ansiedade</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>19</b>

Quadro 02: Incide de Indivíduos

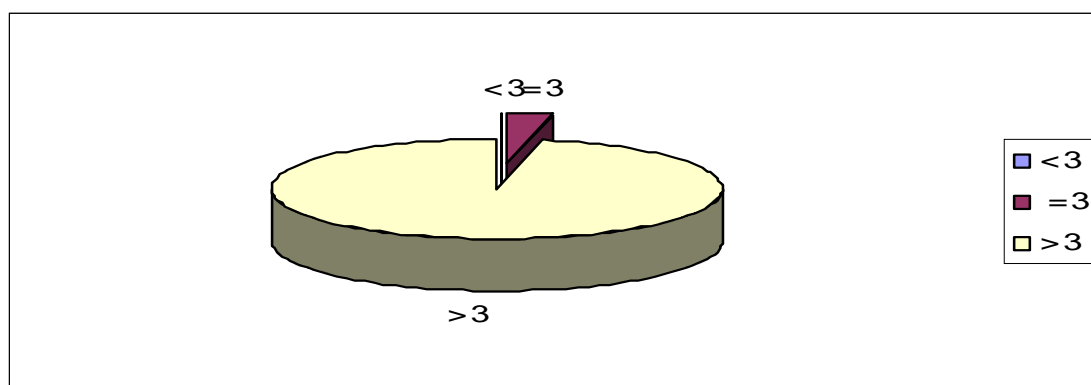


Gráfico 02: Índice de Indivíduos

## CONCLUSÃO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a motivação em funcionários de uma organização de pequeno porte do interior do estado de São Paulo. O objetivo era identificar quais os principais aspectos motivacionais que impulsionam os colaboradores da empresa nas suas atividades diárias, de forma que pudesse orientar futuras ações no sentido de suprir as necessidades ou carências encontradas.

A partir dos resultados, verificou-se que a empresa analisada, precisa dar mais atenção aos fatores extrínsecos como prêmios e bonificações. Pois esse tipo de motivação gera satisfação e contribui para os demais fatores, como motivação intrínseca.

De acordo com os resultados apontados poderia se criar, por exemplo, na área da oficina que é onde se concentra o maior número de indivíduo, o mecânico do mês levando em consideração, produtividade, condições do uniforme, retorno de serviço e relatório entregue.

Já nas demais áreas, quando a empresa é auditada no programa DEALER STANDART e consegue a classificação Premium, ele recebe uma bonificação em dinheiro, poderia dividir parte desses prêmios com os funcionários.

Com essas iniciativas poderia – se obter um resultado positivo, com relação à motivação extrínseca.

Quanto à segurança na execução de suas atividades, os indivíduos apresentam pouca crença de controle, que é dado através de não acreditarem em seus próprios potenciais. Para sanar tais deficiências, a empresa poderia montar um plano de carreira e oferecer condições melhores para os mesmos através de cursos, palestras etc. Estas sugestões, não identificadas no trabalho, são frutos dos convívios do autor deste trabalho com os colaboradores da empresa.

O fator ansiedade também está baixo, com isso pode – se observar que os entrevistados têm pouca ansiedade ao realizar, ou até mesmo em desejar novas tarefas, muitas vezes isso é dado pela falta de oportunidade, ou dá empresa não criar essa expectativa de novos planejamentos com funcionários.

Os demais fatores estão altos, porém todos fazem parte da motivação e estão ligados direta ou indiretamente ao ambiente e ao colaborador, podendo com isso os afetar a produtividade e os produtos.

A empresa analisada pode criar um clima motivacional melhor, a partir das deficiências apontadas pela pesquisa, assim criando condições melhores de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3º Ed – São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda.2000.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.

MACHADO, Osmar Aparecido. **Evasão de alunos de cursos superiores: fatores motivacionais e de contexto**: Londrina 2005.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de, e MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DOS DOIS**

**FATORES DE HERZBERG**: STUDIA DIVERSA, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007.

TAUFFER, Ronaldo. **A Contribuição dos Fatores Intrínsecos e Extrínsecos da Organização para o Absenteísmo nos Setores de Produção de uma Indústria de Carrocerias de Ônibus**. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A energia que move a produção: Um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade.Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

Ryan, R. M; Deci, E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25, 54-67, 2003.

## REFÊRENCIAS ELETRÔNICAS

FERREIRA, Camila Lopes. **Motivação e suas Conseqüências no Ambiente Produtivo.** V CONVIBRA 08 – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em [http://www.convibra.com.br/2008/artigos/249\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/249_0.pdf). Acesso em 20/03/09.

OLIVEIRA, Emerson Madureira de. **A Influência dos Juízos na Motivação dos Colaboradores de uma Organização:** Universidade Católica de Brasília: Brasília – DF 2006:

[http://www.btdtd.ucb.br/tede/tde\\_bu.php?codArquivo=621](http://www.btdtd.ucb.br/tede/tde_bu.php?codArquivo=621)

PEREIRA, Mauricio Fernandes e Oliveira, Cezar Augusto de. **A Contribuição dos Fatores para a Qualidade: o caso da Samarco Mineração S/A.** Anais do VII Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2004 – FGV-EASP. Disponível em <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/A%20contribuicaoDosFatoresMotivacionaisQualidade.pdf> Acesso em 21/03/09.

ISSONURA, Carla Mayumi. **Fatores motivacionais que incentivam os funcionários a participarem do programa de sugestão de melhoria contínua auxiliando no aumento da qualidade e competitividade.** Universidade Federal de Itajubá, Instituto de Engenharia e Gestão. Disponível em [http://www.epr.unifei.edu.br/PFG/producao2005/trabalhos/Carla\\_Issonura.pdf](http://www.epr.unifei.edu.br/PFG/producao2005/trabalhos/Carla_Issonura.pdf). Acesso em 21/03/2009

## ANEXO I - Pesquisa: Fatores Motivacionais E Comportamentais No Ambiente de Trabalho.

1.	No meu trabalho, eu prefiro atividades que realmente me desafiem, de maneira que eu possa aprender coisas novas.	1 2 3 4 5
2.	Se eu trabalho de forma apropriada e com dedicação, então eu serei capaz de aprender todas as atividades deste trabalho.	1 2 3 4 5
3.	Quando eu faço um serviço, fico pensando em como estou indo mal comparado com outros colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
4.	Eu acredito que serei capaz de usar, em outros lugares, o que eu aprendo neste trabalho.	1 2 3 4 5
5.	Acredito que receberei excelentes recompensas neste trabalho.	1 2 3 4 5
6.	Estou certo de que eu posso aprender as atividades mais difíceis deste trabalho.	1 2 3 4 5
7.	Obter boa remuneração é o que me dará maior satisfação neste momento.	1 2 3 4 5
8.	Quando eu pego um serviço, eu penso fico pensando em outras atividades do trabalho que eu não sei se conseguirei fazer.	1 2 3 4 5
9.	É minha culpa se eu não faço as coisas direito neste trabalho.	1 2 3 4 5
10.	É importante para mim, aprender todas as atividades deste trabalho.	1 2 3 4 5
11.	A coisa mais importante para mim, neste momento, é melhorar o meu salário, portanto meu principal objetivo neste trabalho é ganhar mais dinheiro.	1 2 3 4 5
12.	Estou confiante que posso fazer as atividades básicas neste trabalho.	1 2 3 4 5
13.	Se eu puder, neste trabalho, eu quero ganhar mais do que a maioria dos outros funcionários.	1 2 3 4 5
14.	Quando eu pego um serviço eu fico pensando nas conseqüências de não fazer direito.	1 2 3 4 5
15.	Eu estou confiante que posso fazer as atividades mais difíceis deste trabalho.	1 2 3 4 5
16.	Neste trabalho, eu prefiro tarefas que estimulem minha curiosidade, mesmo se são mais difíceis de aprender.	1 2 3 4 5
17.	Estou muito interessado em aprender as atividades deste trabalho	1 2 3 4 5
18.	Se eu trabalhar duro o suficiente, então aprenderei as atividades deste trabalho.	1 2 3 4 5
19.	Eu tenho uma preocupação, controlar minha ansiedade quando realizo um serviço.	1 2 3 4 5
20.	Estou confiante que eu posso fazer um excelente trabalho nesta empresa.	1 2 3 4 5
21.	Eu espero me sair bem nesta empresa.	1 2 3 4 5
22.	A maior satisfação para mim neste trabalho é tentar entender como tudo precisa ser feito.	1 2 3 4 5
23.	Eu acho que as atividades deste trabalho são importantes para eu aprender..	1 2 3 4 5
24.	Quando eu tenho a oportunidade, eu escolho tarefas que eu posso aprender mesmo que elas não garantam boas recompensas.	1 2 3 4 5
25.	Se eu não entendo as atividades, é porque eu não tenho trabalhado duro o suficiente.	1 2 3 4 5



26.	Eu gosto das atividades deste trabalho.	1 2 3 4 5
27.	Aprender a fazer as atividades deste trabalho é muito importante para mim.	1 2 3 4 5
28.	Eu sinto meu coração acelerar quando começo um serviço novo neste emprego.	1 2 3 4 5
29.	Estou certo que posso dominar com competência as atividades que me passam nesta empresa.	1 2 3 4 5
30.	Eu quero me dar bem neste trabalho, isto é importante para mostrar minha capacidade para minha família, para os meus amigos, para o meu patrão ou outros.	1 2 3 4 5
31.	Considerando a dificuldade dos serviço, a chefia e minha competência, eu acho que me sairei bem nesta empresa.	1 2 3 4 5