



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

ALINE GONZALES DOMICIANO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Assis/SP

2014

ALINE GONZALES DOMICIANO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito do curso de Bacharel em Administração.

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Assis

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

DOMICIANO, Aline Gonzales

Comportamento Organizacional / Aline Gonzales Domiciano. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

36 p.

Orientador: Profª Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA

1.Comportamento Organizacional 2. Organização

CDD 658

Biblioteca da FEMA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ALINE GONZALES DOMICIANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração de Empresas, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador: Tânia Regina de Oliveira Machado

Assis

2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, à minha família, que me incentivou, apoiou minha jornada na faculdade, contudo na elaboração deste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me capacitar, me dar sabedoria para tornar este trabalho concreto.

Aos meus pais José Domiciano e Maria Regina Gonzales Domiciano, que com todos os esforços e conselhos, me incentivaram e ajudaram em minha graduação. A frase que sempre me diziam ao longo dos anos “a maior riqueza que nós podemos te dar, é o estudo”, sou grata por tudo.

Aos meus queridos irmãos Juliana Gonzales Domiciano, que com toda sabedoria adquirida em sua graduação em Letras e sua experiência em inglês me ajudaram a concretizar este sonho, Mateus Gonzales Domiciano, que mesmo longe, opinou e apoiou nas decisões que tive que tomar ao longo do curso.

A minha professora orientadora Maria Beatriz Alonso do Nascimento que em todo momento esteve ao meu lado, não medindo esforços em me ajudar a construir este trabalho.

Aos amigos que conquistei durante a graduação, especialmente a Ana Clara e Raquel que sempre me apoiaram a continuar, quatro anos e muitas histórias para contarmos.

Bem-aventurado aquele que teme ao Senhor e anda nos seus caminhos! Do trabalho de tuas mãos comerás, feliz serás, e tudo te irá bem.

Salmos – 128

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade de mostrar a importância de um gerenciamento em uma organização. Com referências teóricas, constarão relatos de como a influência de um bom líder é essencial na formulação de uma boa equipe. Após, será apresentada a pesquisa realizada em uma organização, a fim de analisar o seu comportamento organizacional.

Palavras chave: Comportamento Organizacional; Organização

ABSTRACT

This work aims to show the importance of management in an organization. With theoretical references, contain accounts of how the influence of a good leader is essential in the formulation of a good team. After the survey in an organization in order to analyze its organizational behavior will be presented.

Keywords: Organizational Behavior; organization

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo mostrar la importancia de la gestión de una organización. Con referencias teóricas, contienen relatos de cómo es esencial en la formulación de un buen equipo de la influencia de un buen líder. Después, se presentarán en un estudio práctico de una organización con el fin de analizar el comportamiento organizacional.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional; organización

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO	13
3	COMPORTAMENTO	15
3.1	COMPORTAMENTO HUMANO.....	15
3.2	COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
4	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	19
4.1	PODER.....	20
4.2	EMPOWERMENT.....	21
4.3	LIDERANÇA.....	22
4.3.1	Liderança Autoritária, Democrática e Liberal (Laissez-faire).....	23
4.4	MOTIVAÇÃO.....	25
4.4.1	Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	25
4.4.2	Teoria X e Teoria Y de McGregor.....	27
4.4.3	Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg.....	29
5	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DA RICACELTELECOM LTDA	31
5.1	EMPRESA.....	31
5.2	PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NA EMPRESA.....	32
5.3	ANÁLISE.....	33
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios vive diariamente mudanças em seu ambiente, hora por conduta do empregado, pelo do empregador e/ou pela sociedade que está em constante evolução, não necessariamente seja tecnológica, a evolução poderá surgir a partir da necessidade da empresa em buscar novos cliente ou consumidores, ou até mesmo para benefício interno. As organizações e seus gerentes, cada vez mais procuram se especializar para acompanhar essas mudanças e se destacar. Os colaboradores também buscam se aperfeiçoar, pois querem muitas vezes estabilidade nas empresas.

De fato que muitas vezes por negligência de alguns líderes ou por falta de instrução, os colaboradores não têm essa visão da mudança que ocorre na sociedade e que atinge as organizações, e com isso afeta sua rentabilidade, deixando seu ambiente de trabalho negativo, podendo levar a demissão. Fatores são extremamente decisivos em uma organização, como o poder, a liderança, a motivação dentre outros, que fazem com que os colaboradores tenham mais interesse em suas atividades corretamente.

Com fundamentação teórica, o presente trabalho, tem a finalidade de estudar o comportamento organizacional, desde o comportamento humano até o comportamento da organização como um todo.

Foi realizada uma pesquisa com os colaboradores da empresa Ricacel Telecom Ltda que atua no ramo de telecomunicação desde sua inauguração em 2004, estando situada no interior do estado de São Paulo. A pesquisa realizada com 60 colaboradores foi relevante para identificarmos o nível de satisfação de seus funcionários em relação à organização, física e sua gestão.

2. DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

A organização atua em um determinado espaço físico, com recursos materiais, para que assim possa atingir suas metas e objetivos.

Para Meireles (2003, p. 46):

[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e batizado por um conjunto de imperativos determinantes (crença, valores, culturas etc.)

Segundo Cury (2000), a organização é um sistema cooperativo onde cada participante tem seu papel, assim podendo desempenhar suas tarefas. A organização se faz com todos os recursos utilizados a fim de gerar resultados, também abrange problemas de estruturas, de processos de trabalho, normas, burocracias.

Segundo Kanaane (1999, p.50)

A organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura, sistemas administrativos.

Organização também pode ser definida como a função responsável pela distribuição de tarefas e pela definição de quem tem autoridade sobre quem, conforme explica Sobral (2013). Organizar é uma etapa em um processo de tomada de decisão, que tem a finalidade estabelecer a comunicação entre os mecanismos, a fim de chegar a um resultado benéfico.

Segundo Sobral, o processo de organização envolve dois processos: Diferenciação e Integração.

A diferenciação se define na divisão de setores e atividades organizacionais na empresa. Esse processo promove a associação e o agrupamento das atividades, para que haja uma coordenação mais eficiente.

A integração se define na coordenação das atividades dos inúmeros departamentos que a empresa tenha, de forma a obter unidade de esforços a fim de alcançar os objetivos da organização.

Sobral (2013, p.252) afirma sobre Diferenciação “Processo de divisão das atividades e tarefas organizacionais e seu agrupamento em departamentos especializados.” A diferenciação leva cada departamento a ficar centrado em suas próprias atividades, facilitando para que haja possíveis conflitos interdepartamentais.

O mesmo autor (idem) acrescenta ainda sobre Integração: “Processo de coordenação das atividades dos diferentes departamentos, de forma a obter unidade de esforços e, assim, alcançar os objetivos globais da organização.” A integração tem como objetivo evitar o desgaste causado pelos conflitos nos departamentos.

Ambos os processos se completam em uma organização, cada um com sua importância a ser administrado.

Assim, com todos os processos e recursos necessários, tanto materiais quanto financeiro, uma organização se faz ampla, com os esforços individuais para alcançar os propósitos coletivos da organização.

3. COMPORTAMENTO

Diferentes de outras ciências, a comportamental reage, a partir de fatos que ocorrem na vida de cada indivíduo e qual sua reação a cada fato ocorrido.

Bergamini (1982, p.17) afirma “O ser humano vai passando por experiências pessoais que vão marcando indelevelmente sua história de vida, quer na infância, quer na adolescência, e mesmo na fase adulta”.

Com essa afirmação fica claro que cada ser humano, na fase adulta, tem construída sua personalidade. Analisando cuidadosamente esses fatores, levando em conta suas vivências, será possível conhecer e explicar dados que caracterizam as características do comportamento e da conduta humana. De fato que há comportamentos indesejáveis causados pela má vontade, má educação, etc. Em uma organização, quando esse comportamento indesejável é identificado, é preciso tentar entender a intenção da pessoa, para que assim o líder possa orientar – lá da melhor forma possível.

3.1 COMPORTAMENTO HUMANO

Nos últimos anos, cada vez mais o comportamento humano é discutido pelos teóricos das Ciências Humanas. O ser humano procura conhecer a si próprio e a aqueles com os quais convive, no cotidiano pessoal ou profissional.

Bergamini (1982, p.13) afirma que

O homem contemporâneo, por uma série de razões dele próprio, dos seus grupos sociais e do ambiente em que vive, tem apresentado, percentualmente, um aumento daqueles estados conhecidos como de ansiedade e angústia [...]

É notório que cada indivíduo tenha uma reação a cada situação problemática vivenciada. Assim, os cientistas do comportamento entendem que podem ajudar nessas situações a partir da idéia de que cada indivíduo conhecendo-se a si próprio, cobra-se menos e evita o sentimento de baixa-estima.

Dessa forma, podemos notar a diferença em cada ser humano em diversas situações, isso pode ser comprovado, por exemplo, em uma situação que não é parte da rotina das pessoas. Quando acontece um acidente, algumas pessoas irão socorrer o acidentado, outras não; algumas ligarão para a emergência, enfim, cada pessoa diante daquela situação terá uma reação diferente e isso influenciará em sua atitude.

Muitas ciências como, por exemplo, a Psicologia e a Filosofia analisam o comportamento humano em situações diferenciadas, relacionando as reações, a personalidade e as atitudes de um indivíduo.

De acordo com Bergamini (1982), pesquisadores procuram usar a abordagem matemático-dedutiva ou hipotético-dedutiva, estabelecendo uma hipótese para mais tarde fazerem uma dedução do estudo do comportamento. Outros estudos mostraram que o comportamento humano não é previsto por regras prefixadas.

Bergamini (1982, p.23) apresenta exemplos sobre a lógica da vida psíquica:

O fato de que duas crianças superprotegidas não necessariamente apresentarão o mesmo comportamento na fase adulta, seja ele de submissão ou de revolta contra essa atitude materna. Por outro lado, o mesmo sintoma, como é o alcoolismo, se estudado em duas pessoas diferentes, provavelmente evidenciará duas histórias não idênticas ou, mais simplesmente, apontará causas diferentes.

De fato, cada ser humano tem sua própria história de vida, cada um traz consigo suas aprendizagens. As atitudes das pessoas, muitas vezes, não condizem com o que elas querem e sim com o que vivenciaram.

3.2. COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O comportamento humano nas organizações apresenta mudanças, exigindo do líder habilidades para melhorar a comunicação e atuar de forma coerente com a cultura da organização.

Comportamento humano nas organizações é o resultado de uma boa liderança, motivação e especialmente a relação entre líder e liderado.

Carvalho (2013) apresenta algumas definições de comportamento do indivíduo:

- **Catalisador:** indivíduo essencialmente criativo, sendo motivado por reconhecimento à autoestima. É percebido como empreendedor convincente e vibrante pelo demais, contudo, é considerado superficial vaidoso e pretensioso. Tem dificuldades com disciplina e moderação. Tem uma tendência a gostar de coisas exclusivas que o diferencie dos demais.
- **Controlador:** indivíduo focado basicamente em resultados efetivos, sendo motivado essencialmente pela realização. É percebido como dinâmico, eficiente e objetivo. Em compensação, é percebido também como crítico, dono da verdade e “mandão”. Costuma ter dificuldade em ouvir os outros e esperar a hora certa de executar algo.
- **Apoiador:** indivíduo com grande foco em relacionamentos, onde o convívio harmônico é sua grande fonte de motivação. É percebido como amável, compreensivo e disponível. Contudo, é percebido também como ineficiente, fingido e bonzinho demais. Tem grande dificuldade em dizer não e trabalhar com metas e objetivos.
- **Analítico:** indivíduo apagado a procedimento e normas, onde seu grande motivador é a segurança e estabilidade. É percebido como disciplinado, sério e cuidadoso. Contudo, é visto também como confuso e perfeccionista. Num processo de decisão busca o máximo de informações possíveis para uma escolha certa. Tem grande dificuldade em tomar decisões rápidas ou que tenham algum tipo de risco.

É de relevância ressaltar que o líder terá que analisar cada indivíduo, ver em que situação o liderado se encaixa, dar a devida orientação a ele, como colocar o liderado em uma nova função que exija alto poder de criatividade se for o caso do « Catalisador », ou orientar o liderado a aprender a ouvir, no caso do

« Controlador ». O líder terá que ter discernimento para orientar seus liderados em seus cargos e apresentar possíveis mudanças na organização, afim de que a vivência seja a melhor possível entre os colaboradores.

Essa percepção do líder de ver quem se enquadra e quem tem a habilidade para qual função é extremamente fundamental para a organização e para o cargo, uma vez que a partir de cada colocação de cargo irá acarretar em gerar os resultados para a organização.

4. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional (CO) é estudado há muitos anos, a princípio, surgiu na forma de *Princípios de Administração*, designado a aconselhar gestores, sobre como administrar suas empresas.

Alguns desses princípios foram discutidos e apresentados por profissionais que vivenciavam a realidade organizacional. Entre os princípios estavam os da *Abordagem da Administração Científica*, apresentados por seu fundador Frederick W. Taylor e por Henri Fayol considerado o criador da moderna Teoria da Administração.

Entre 1930 e 1970, surgiu a Abordagem das Relações Humanas, que trata de examinar o comportamento humano, uma das primeiras tentativas de usar essas técnicas foi numa fábrica em Hawthorne (EUA), por isso o nome de Estudos de Hawthorne. O estudo foi baseado em testes, que foram realizados nas empresas, um deles foi o efeito de iluminação no ambiente, porém esse teste pouco teve efeito na produtividade, mas quando aplicado na função de melhorar as condições sociais de seus colaboradores, houve um aumento na produtividade da equipe.

A partir desses estudos foi levantada a questão comportamental dos colaboradores, em suas organizações, Comportamento Organizacional.

Segundo Robbins (1998, p. 6):

Comportamento Organizacional (frequentemente abreviado CO) é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.

CO estuda cada caso, observa e avalia os colaboradores com a intenção de saber como atuam na organização, se há empenho nas atividades resultando em eficácia, ou seja, aumento na produtividade e rentabilidade. O estudo do CO também se faz eficaz, pela capacidade de analisar, e identificar cada comportamento, tais como:

poder, liderança, motivação, stress, dentre outros fatores perceptíveis na organização.

4.1 PODER

Sendo um processo natural que ocorre em qualquer grupo ou em organizações, o poder vai além de delegar funções, tem o ato de ajudar a gerenciar situações, equipes e setores, com o objetivo de serem mais eficazes.

Um indivíduo com tal comportamento tende a influenciar aqueles com quem convive em uma determinada situação, seja em um projeto esporádico ou na realidade cotidiana do trabalho. Um aspecto importante é que o poder pode gerar o comportamento de dependência, um vínculo entre os envolvidos em uma relação. Algumas pessoas têm consciência dessa dependência, mas concordam em mantê-la por comodismo, necessidade ou interesses.

Podem-se identificar vários tipos de poder, tais como:

- ✓ Poder Coercitivo - está vinculado à punição ou à ameaça, em contextos em que os envolvidos se vêem obrigados a executar ações a fim de evitá-la. Para French & Raven (apud Aguiar 1997) esse poder pode ser usado para influenciar ou modificar o comportamento das pessoas, podendo ser identificado como o controle de outras pessoas por meio do medo, tendo como exemplo deixar de promover um funcionário ou mesmo dispensá-lo.
- ✓ Poder de Competência está relacionado à influência de pessoas que têm grande conhecimento ou habilidade, tendo a capacidade de mobilizar valores e decisões para agir de modo correto em diversas situações.
- ✓ Poder de Recompensa está relacionado à condição de ganhar algo por mérito do colaborador. As pessoas agem de acordo com seus objetivos, desejos ou até mesmo pelas orientações de seus superiores, tendo como consequência atingirem um único objetivo e serem recompensadas através do que

valorizam como bônus, aumento salarial, folgas, promoções (Robbins 1999). Esta é uma forma de motivar os colaboradores a contribuírem com o desenvolvimento da organização.

- ✓ Poder de Referência é relacionado ao carisma, à empatia de um indivíduo por outro, levando a ter admiração, desejo de se igualar e se comportar como tal. No contexto empresarial pode-se identificar pessoas que usam desse poder para influenciar colegas e subordinados, pois têm consciência de que são usados como exemplo a ser seguido.

- ✓ Poder Legítimo é hierárquico, pois está relacionado ao indivíduo que exerce influência sobre outras pessoas usando de sua posição no quadro de uma empresa, pode ser também identificado como o poder de um setor sobre outro.

Por sua vez o poder pode ser uma forma eficaz de organizar o sistema, uma empresa, respeitando colaboradores e superiores, de forma que não haja constrangimento ou influências negativas.

4.2 EMPOWERMENT

Empowerment é uma ação que a gestão da empresa visa aproveitar do capital humano através da delegação de poder, isto é, permitir que os funcionários tomem decisões a partir de informações fornecidas pela gestão, com isso aumenta a responsabilidade e a participação do funcionário na empresa. Na adoção desse tipo de gestão, a organização permite que o gestor foque nas atividades de alta prioridade e primordiais. O objetivo é capacitar os funcionários para essa tomada de decisão na organização.

SLACK et al., 1997, p.331 nos diz que “empowerment significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma ele é

desempenhado” Essa atitude da organização de aplicar o empowerment, deixa os colaboradores mais participativos, assumindo mais liderança e responsabilidades.

Para que o processo do empowerment ocorra, à cultura organizacional da empresa deverá passar por mudanças na disseminação do projeto por toda organização, pois assim os processos serão eficazes e levarão o colaborador a se sentir mais motivado, sem medo de tomar as devidas decisões.

4.3 LIDERANÇA

Abordado como parte do Comportamento Organizacional a liderança é fundamental no perfil de um líder nas organizações.

Para Robbins (1999) liderança é a capacidade de comandar, influenciar, atrair várias pessoas, grupos transformando em uma equipe que gera resultados favoráveis.

A liderança pode surgir de forma natural, ou seja, uma pessoa que se destacou entre outras por ter a capacidade de influenciar, comandar, incentivar outra pessoa ou até mesmo um grupo, mas não necessariamente ela será colocada na posição de chefe ou responsável por um setor.

As empresas têm a expectativa de ter como líderes aqueles que têm a habilidade de motivar e influenciar seus liderados de forma positiva e ética, para que assim a equipe contribua com entusiasmo para alcançar os objetivos da organização.

Cury (2000, p.80) define liderança como:

(...) um processo dinâmico que varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações. Assim, o comportamento observado é o ponto focal, não uma qualidade hipotética, inata ou adquirida, ou um potencial para liderança. Acentua-se o comportamento dos líderes, dos componentes do grupo em várias situações, dando-se, ao contrário da perspectiva anterior, tradicional, ênfase à possibilidade de instruir indivíduos para a adaptação de estilos de comportamento de líderes a diferentes situações (...)

O mesmo autor (2000, p.80) também acredita que dessa forma, qualquer pessoa pode aumentar sua capacidade de liderança, por meio de instruções, de aprendizagem e desenvolvimento. E ainda destaca:

(...) Liderança é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Basicamente, liderança conclui a realização de objetivos, com pessoas por meio delas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e relações humanas.

Existem várias maneiras de exercer a Liderança, sendo necessário que o líder a pratique de forma ética entre seus liderados, conseguindo assim minimizar problemas.

4.3.1 Liderança Autoritária, Democrática e Liberal (Laissez-faire)

Há vários estilos de liderança, algumas são mais abordadas na atualidade como as lideranças Autoritária, Democrática e Liberal (Laissez-faire).

Cury (2000 p. 81) nos mostra que Kurt Lewin (1890-1947), após pesquisas, sintetizou o comportamento dos líderes, conforme mostrado no quadro 1.1

Tabela 1 Estilos de liderança, segundo Lewin

Conduta Autoritária	Conduta Democrática	Liberal (Laissez-faire)
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder.	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos, sem participação do líder.
Técnicas e etapas de atividades ditadas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte na discussão.

O líder, habitualmente, determina a cada membro seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confinada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O dominador é pessoal em seus elogios e em suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa do grupo, exceto na demonstração. Ele é amistoso ou bastante impessoal e às vezes hostil.	O líder é objetivo ou realista em seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: Cury (2000, p.81)

Cada estilo de liderança tem características próprias. No caso da liderança autoritária ela poderá intimidar os colaboradores e causar desconforto no ambiente, pois esse tipo de líder não aceita críticas, nem sugestões, assim como não estimula a equipe.

Na liderança democrática, o líder ouve a equipe e acata opiniões, aceita sugestões, orienta as tarefas e geralmente as decisões são tomadas em conjunto, é a liderança participativa.

Na liderança liberal, os colaboradores têm total liberdade nas decisões, pois o objetivo do líder é observar/avaliar seus liderados, seu nível de conhecimento, de comprometimento com a organização, suas atitudes e habilidades.

Contudo, cada liderança tem seu papel na organização, que deve favorecer a equipe e o trabalho por ela realizado, considerando que excesso de autoritarismo pode prejudicar o desempenho da equipe, assim como também a negligência em casos de liberdade extrema.

4.4 MOTIVAÇÃO

A motivação é uma relação entre o indivíduo e a sua situação na organização, é a vontade, a necessidade de altos níveis de esforços em direção as metas da organização, contudo o indivíduo pode ter méritos, benefícios, bônus por uma ação bem feita, isso o motiva a continuar se esforçando.

Esforços, Metas Organizacionais e Necessidades são os elementos chave para a reflexão do interesse próprio na organização. O Esforço nada mais é que uma medida de intensidade no trabalho, sendo assim quando um colaborador se sente motivado, se esforça mais.

Existem três teorias de motivação que se destacam no contexto organizacional, são elas: Teoria de Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Teoria Y de McGregor e a Teoria de Motivação-Higiene de Herzberg.

4.4.1 Teoria de Hierarquia das Necessidades de Maslow

Em sua teoria, Maslow (1943) procura explicar porque as pessoas em diferentes momentos são motivadas por necessidades específicas. Formulou a hipótese, onde dentro de cada ser humano/trabalhador, existe uma hierarquia de necessidades, conforme seus interesses e objetivos:

As necessidades de acordo com Maslow são divididas em:

- ✓ Fisiológica – alimento, água, habitação, proteção contra dor, necessidades corporais.
- ✓ Segurança – estabilidade financeira, proteção contra danos físicos e emocionais, segurança.
- ✓ Sociais – amizade, afeto, aceitação, relacionamentos pessoais.
- ✓ Estima - amor próprio, autonomia a realização, *status*, reconhecimento, atenção.

- ✓ Auto Realização – crescimento e desenvolvimento pessoal, auto-satisfação e realização pessoal.

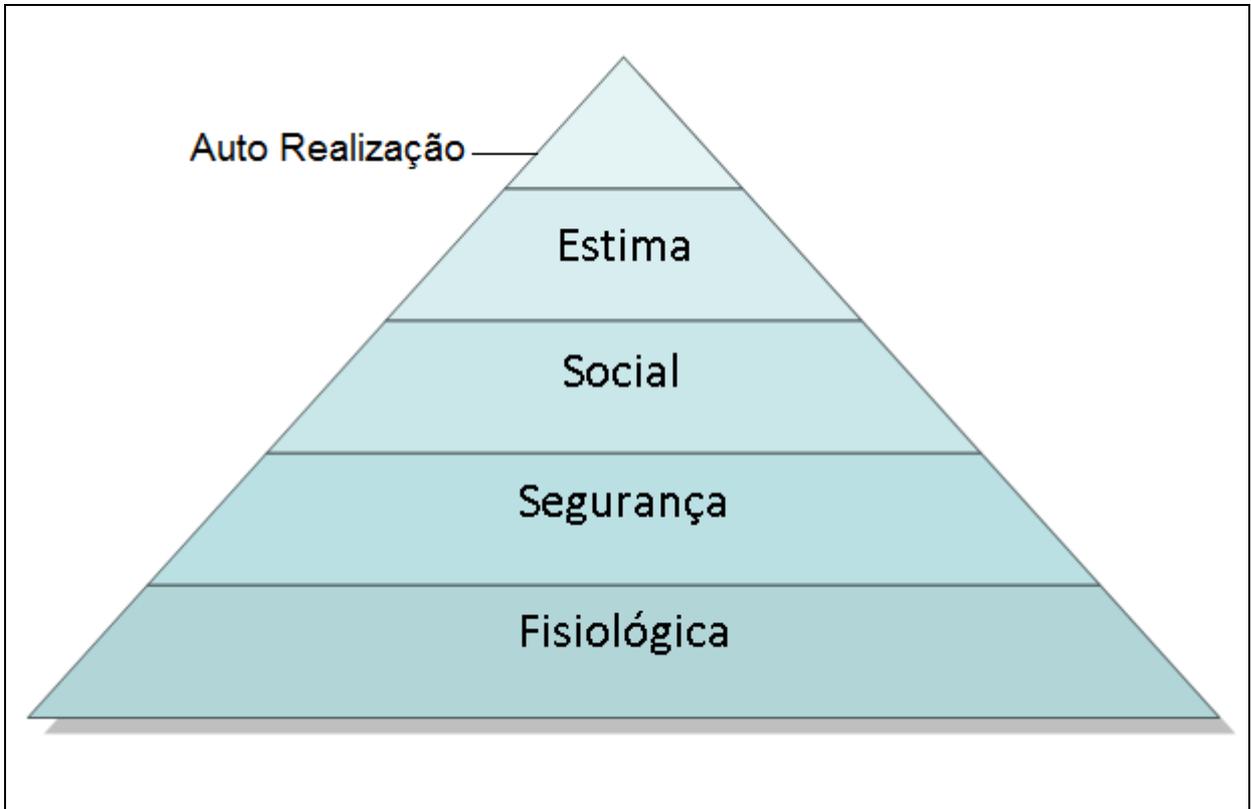


Figura 1 Fonte: Domiciano (2014)

As necessidades imposta por Maslow estão ordenadas em forma de pirâmide, assim estabelecendo a prioridade e o grau de importância de cada uma das fases. A medida que uma dessas necessidades for satisfeita a seguinte torna-se dominante, assim a necessidade de nível mais elevado começa a motivar o comportamento, logo, se um colaborador não consegue suprir as necessidades de alimentação ou de abrigo, não será motivado, por exemplo, pelas necessidades de segurança, auto realização.

De acordo com a Teoria, quando as necessidades básicas de sobrevivência estão satisfeitas, o indivíduo passa a se preocupar com a habitação ou com um emprego estável, assim vem à necessidade de participar de um grupo social, ou ter uma rede de amigos. Logo, o indivíduo busca ser aceito, ser reconhecido por suas atitudes.

Dentro do ambiente empresarial, o responsável por um setor deve analisar cada colaborador isoladamente para identificar o nível que se encontra, uma vez que, cada um é motivado com situações diferentes, tem a ambição de satisfazer seus desejos.

Assim o responsável deverá motivar cada um de acordo com seu perfil, considerando os interesses comuns e colaborar com a empresa.

Em alguns casos o indivíduo opta por se manter em um dos níveis, não tendo interesse ou necessidade de alcançar o próximo. Assim um colaborador só chegará ao topo da pirâmide se tiver passado por todas as etapas, estando plenamente satisfeito com sua vida pessoal e profissional. Segundo Maslow a necessidade de autorrealização jamais pode ser plenamente satisfeita, pois ao satisfazer uma necessidade, novos interesses e objetivos surgirão e com eles novas necessidades.

Essa teoria de acordo com Robbins (1999) foi amplamente aceita por gerentes e profissionais relacionados, mas Maslow não conseguiu fornecer mensurações claras de seu conceito aos pesquisadores, por isso sua teoria não recebeu sustentação empírica.

4.4.2. Teoria X e Teoria Y de McGregor

A Teoria X e a Teoria Y são dois conceitos que foram desenvolvidas por Douglas McGregor (1960) que propôs duas visões separadas, uma basicamente negativa, Teoria X e a outra positiva, Teoria Y.

Robbins (1999 p.110) nos diz,

Depois de ver a forma pela qual gerentes lidavam com empregados, McGregor concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos esta baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições.

Robbins (1999, p.110) descreve que após análises, McGregor propôs a Teoria X com quatro pressuposições:

1. Empregados naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitá-lo;
2. Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem as metas;
3. Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível;
4. A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

A Teoria Y apresenta:

1. Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.
2. Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade.
4. A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

Na primeira teoria, McGregor se refere à personalidade do empregado, no caso, esse indivíduo não gosta de submeter a condições de trabalho, a não ser quando mandado ou liderado por um líder mais exigente. Já na teoria Y os empregados têm vontade e necessidade de trabalhar, assim exercendo sua função com qualidade e podem se for o perfil, aprender a buscar responsabilidades para uma melhor habilidade profissional.

4.4.3 Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg

A teoria da Motivação-Higiene surgiu por volta do século XX, pelo psicólogo Frederick Herzberg. De acordo com a teoria, a satisfação do funcionário se dá pelo rendimento no ambiente organizacional, assim tendo como influência o ambiente e a motivação.

Herzberg (1987) defende que, embora a higiene não motive um colaborador, a sua falta gera desconforto, podendo levar a desmotivação. A motivação na organização é um fator decisivo no ambiente de trabalho.

Contudo Herzberg chegou a dois fatores, que são eles:

Fatores Intrínsecos - “Motivação”

- ✓ Realização
- ✓ Reconhecimento
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Possibilidade de crescimento

Fatores Extrínsecos - “Higiene”

- ✓ Salário
- ✓ Status
- ✓ Segurança no Trabalho
- ✓ Métodos empresariais
- ✓ Política da empresa

Os fatores citados, de uma forma geral influenciam no comportamento do indivíduo na organização. Reconhecimento, possibilidade de crescer na organização é uma das formas de motivação. O colaborador se sentirá mais confiante, onde como consequência sua rentabilidade e responsabilidade em seu cargo se elevará, trazendo a empresa resultados positivo. Porém e os fatores que se referem a

salário, segurança no trabalho entre outros, poderá levar a desmotivação caso o colaborador não esteja satisfeito com as condições. Poderá acarretar em um ritmo de trabalho inferior e a diminuição da produtividade.

Contudo se esses fatores quando bem executados pelos gerentes, líderes, gestores das empresas, tende a deixar os colaboradores motivados, satisfeitos com as atividades executadas, assim a organização terá um rendimento benéfico.

5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - RICACEL TELECOM LTDA

Após o embasamento teórico sobre Comportamento Organizacional, foi realizada uma pesquisa de qualidade de vida dos funcionários na empresa Ricacel Telecom Ltda, com a finalidade de verificar como os funcionários se sentem no âmbito do trabalho, se a liderança aplicada é a mais correta e qual o seu nível de satisfação em relação à organização.

5.1 EMPRESA

A Ricacel é uma empresa do ramo da comunicação móvel e fixa, com atuação por todo o Brasil. Desde o ano de 2004 se destaca no mercado como Parceiro Vivo Empresas.

As soluções Vivo oferecidas pela Ricacel proporcionam aos clientes produtos e serviços, como linhas móveis, linhas fixas, planos de voz, pacotes de dados para acesso à Internet através do celular, serviços de chamadas em conferência, internet móvel, ferramentas de e-mail e outros.

Sua matriz está sediada no município de Assis/SP e suas filiais estão localizadas nas cidades de Marília, Ourinhos, Presidente Prudente e São Paulo.

Por tudo isso a Ricacel oferece a seus clientes ferramentas de comunicação, tendo o compromisso de um bom atendimento corporativo que pode favorecer o desenvolvimento da empresa. Outro fator importante é a harmonia interna entre colaboradores e gestores, ocasionando melhor desempenho.

5.2 PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NA EMPRESA

Esta pesquisa tem a finalidade de identificar o nível de satisfação dos colaboradores em seu ambiente, assim como exercício de suas atividades na organização.

A pesquisa foi realizada na RICACEL Telecom, que possui, no total, 60 funcionários.

A tabela abaixo foi utilizada na pesquisa realizada entre os colaboradores da referida empresa.

Tabela 2. **Colaboradores Internos e Externos**

1. Condições	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Limpeza do ambiente	()	()	()	()
Organização física (mesas, cadeiras, armários...)	()	()	()	()
Material fornecido para o desempenho das atividades	()	()	()	()
Segurança no ambiente físico	()	()	()	()
Iluminação do ambiente	()	()	()	()
Ventilação do ambiente	()	()	()	()
Carga horária diária de trabalho	()	()	()	()
Ritmo de trabalho	()	()	()	()
Plano de saúde	()	()	()	()
Capacitação (treinamentos, qualificações... etc)	()	()	()	()
Política de premiação pelo trabalho	()	()	()	()
Relacionamento interpessoal	()	()	()	()
Retorno referente ao desempenho das funções	()	()	()	()
Segurança e estabilidade na empresa	()	()	()	()
Liberdade para expressar sua opinião no trabalho	()	()	()	()
Engajamento nos Programas de Treinamento e Capacitação	()	()	()	()
Seu conhecimento das metas da empresa	()	()	()	()
Seu acesso e interesse em relação à comunicação interna Intranet/Mural	()	()	()	()

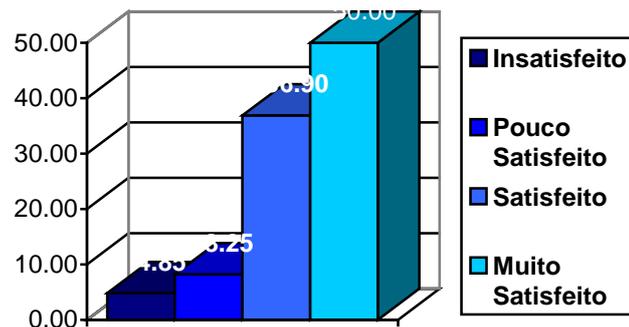
Fonte: Domiciano(2014)

Tempo de empresa menos de 2 anos () mais de 2 anos ()

5.3 ANÁLISE

A pesquisa foi realizada no mês de maio de 2014, apresentando os dados discutidos abaixo.

Gráfico 1. Nível de Satisfação dos Colaboradores a mais de dois anos de Empresa.

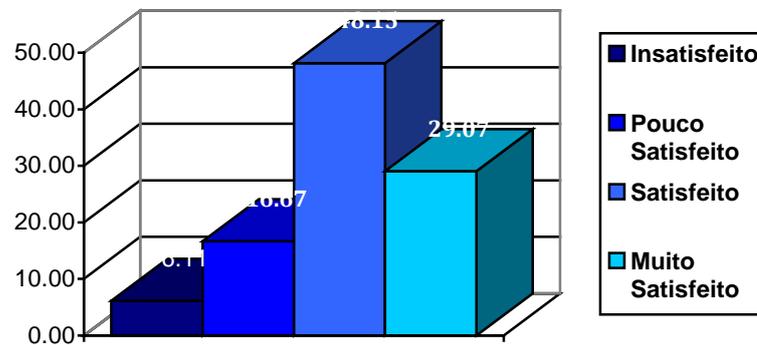


O gráfico 1 representa o nível de satisfação dos colaboradores que trabalham a mais de dois anos na empresa. Percebemos que 90% das respostas são satisfeito ou muito satisfeito com as normas da organização.

Em tese, os colaboradores estão muito satisfeitos com o ambiente físico e tudo que esta relacionado a ele (segurança, ventilação, iluminação...), com os materiais que a empresa fornece para melhor desempenho das atividades, remuneração, e a política interna de premiações e de gerenciamento.

Percebemos que a forma de liderança da empresa é eficaz, pois quando se refere a retorno de suas atividades de trabalho, os colaboradores estão satisfeitos com a remuneração e os bônus que recebem. Isso inclui também o fator de motivação, pois, as metas que são estipuladas é de fácil aceitação e fácil de serem atingidos, assim os colaboradores conseguem atingir as metas estipuladas pela empresa e ser recompensados financeiramente e verbalmente por seus lideres.

Gráfico 2. Nível de Satisfação dos Colaboradores com menos de dois anos de Empresa



Após a análise, podemos afirmar que, 77,22% das respostas são satisfeito e muito satisfeito, com isso percebemos que em relação ao primeiro gráfico, houve uma queda na porcentagem da opção muito satisfeito, isso pode ocorrer pelo fato do colaborador não desenvolver ainda todas as suas atividades, é o caso de quem está a pouco tempo na empresa ou de que um vendedor ainda esteja na fase de treinamentos.

Com a pesquisa, concluídos que a qualidade de vida na empresa é muito satisfatória, onde seus recursos materiais, a política, suas normas e ambiente estão satisfazendo mais de 80% dos colaboradores. A liderança na empresa é aberta, os colaboradores podem se dirigir diretamente com o diretor, expondo suas idéias, sugestões, porém não tirando a responsabilidade de cada líder com as equipe.

Os lideres de cada equipe, tem autonomia de criar metas remuneradas, quando sentirem que há uma necessidade, no caso quando houver um declínio nas vendas, poderão aplicar essa tática para aumentá-las. Os lideres são preocupados com sua equipe, sempre fazem reuniões, para esclarecimento de assuntos ou de aceitação de idéias, tudo para que o colaborador se sinta bem em seu ambiente de trabalho. Na empresa, é visível a aplicação do empowerment, os colaboradores internos tem a autorização de tomada de decisões quando necessário e de conhecimento do assunto.

Assim podemos afirmar que a liderança, a gerência exercida nesse ambiente é satisfatório, pois busca melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa teórica e prática, houve uma clareza sobre o tema e o como o mesmo é abordado nas organizações.

Foi apresentado o que é uma organização, a definição do comportamento humano e esse na organização, que pode se diferenciar, pois os indivíduos se diferenciam por diversos fatores, que os fazem agir conforme seus instintos e sua rotina.

Quanto à teoria do comportamento organizacional, vimos seu histórico, seu surgimento a partir de outras teorias, seus apêndices, o poder, liderança, tipos de motivação, enfim tudo que rege uma organização em termos de comportamento.

A pesquisa realizada apresentou resultados satisfatórios no que se refere ao comportamento organizacional da empresa. Os colaboradores estão satisfeitos com a política e as normas da empresa. Para cada setor existe um líder que, orienta e ajuda nas tarefas dos colaboradores sendo 100% presentes na rotina, como vimos, um líder se faz eficaz quando vivencia a mesma realidade que os seus liderados. A motivação que os colaboradores da empresa recebem, vão de elogios verbais, presentes e remunerações extras, de forma que eles recebem sempre que as metas são atingidas, os líderes tem uma atenção especial quando motivam o setor de vendas, pois o mercado anda competitivo e quem vivencia a rotina precisa sempre de um estímulo que o motive a não desistir.

Nos dias atuais empresas têm a preocupação com seu ambiente interno, pois há a consciência que se o colaborador se sente bem em suas atividades, e se seu ambiente de trabalho esteja em situações higiênicas, recebem recursos materiais adequados, seu rendimento é maior, levando a uma produção/qualidade de serviço. Mas há empresas que ainda não têm essa consciência de melhorar seu ambiente interno, assim fica claro quando uma empresa passa por problemas internos, ela procura renovar seus colaboradores, quando o problema é a empresa. Capacitação é fundamental para começar a desenvolver outros tipos de comportamentos nas empresas, a liderança é de extrema necessidade para uma gestão eficaz, elementos básicos que podem mudar/melhorar um setor ou uma organização.

Por fim, estima-se que esta pesquisa tenha conseguido passar a importância de entender e analisar o comportamento organizacional em suas diversas ações.

REFERÊNCIAS

- CURY, Antonio ; **Organização e Métodos uma visão holística**, 7 Edição, São Paulo 2000, Ed. Atlas.
- GIBSON, J L.; IVANCEVICH, J M.; DONNELLY JR, J H.; **Organizações, Comportamento, Estrutura, Processos**, 1 Edição, São Paulo 1981, Ed. Atlas.
- ROBBINS, S. P.; **Comportamento Organizacional**, 8 Edição, Rio de Janeiro 1998, Ed. LTC.
- RODRIGUES, Claudia H R; SANTOS, Fernando C A. **Empowerment: Ciclo de implementação, dimensões e tipologia**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a03>>. Acesso em: 06 de jun. 2014
- SOBRAL, Filipe, **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**, 2 Edição. São Paulo 2013, Ed. Pearson Educacion do Brasil.
- TONNERA, Anderson. **O comportamento humano nas organizações**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-comportamento-humano-nas-organizacaoes/68417/> Acesso em 10 de maio 2014
- WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R; **Comportamento Organizacional Criando Vantagem Competitiva**, 3 Edição. São Paulo, Ed. Saraiva:1999.
- WOOD JR, Thomas; **Mudança Organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresas**, 2 Edição, São Paulo 2000, Ed. Atlas.
- ZANELLI, José Carlos; Silva, Narbal; **Interação Humana e Gestão**, 1 Edição. São Paulo 2008, Ed. Casapsi.