

ALINE DIAS DA SILVA

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

**Assis
2014**

ALINE DIAS DA SILVA

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

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 graduação em Administração.

Orientador(a): Prof. Dra. Elizete Mello da Silva

**Assis
2014**

FICHA CATALOGRÁFICA

DIAS, Aline da Silva

Motivação no ambiente de trabalho/Aline Dias da Silva. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

45 p.

Orientador(a): Prof.^a. Dra. Elizete Mello da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1. Motivação Profissional
2. Liderança

CDD: 658

Biblioteca FEMA

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

ALINE DIAS DA SILVA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do curso de graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador(a): Dra. Elizete Mello da Silva

Analisador(a): Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Assis
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe Cecilia, guerreira e meu exemplo. Meus avós Maria de Lourdes e Nordino que infelizmente não estão mais entre nós mas contribuíram na construção do meu caráter, o que sou hoje devo a eles. Aos meus tios Celso e Dirceu e também tia Fátima que incentivam meus sonhos. Aos primos que sempre dizem palavras motivadoras e se importam com minha felicidade. A minha companheira e irmã Amanda, meu ouro. A Deus mestre dos mestres, presente em minha vida e motivo da minha fé, acreditando em ti fui mais longe, obrigada Senhor por proporcionar experiências como esta, continue agindo em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A professora, Elizete Mello, pela orientação, paciência e estímulo transmitido durante o trabalho.

As companheiras de sala de aula Cristiane, Gabriele e Karina por estarem comigo ao longo destes 4 anos de lutas e conquistas, não esquecendo as amigas de infância Fabiane, Paula, Beatriz e Heloiza que presenciaram meu crescimento pessoal e me acalmaram em momentos difíceis.

As pessoas que encontrei pelo caminho e fizeram toda diferença em minha vida, Emanuela, Karina Xavier, Leiza, Ana Elisa, Maiara Martins, Majuli, Marcos, Vitor e Ricardo e a todos os outros que ainda encontrarei.

Aos gerentes de projetos Fabio, Altevir e Anderson que aceitaram expor suas experiências profissionais e opiniões engrandecendo e enriquecendo este trabalho.

RESUMO

Este trabalho vê como objetivo aplicar uma pesquisa sobre o papel do líder e a identificação do grau de motivação do colaborador. No decorrer desta pesquisa descrevemos a importância da motivação como fonte de crescimento organizacional e do indivíduo, abordamos as diversas teorias motivacionais clássicas e contemporâneas, a qualidade de vida como fator motivacional e o líder como o principal mediador para aplicar as técnicas e programas que visam aumentar a produtividade da organização, utilizando da motivação e satisfação em busca do sucesso. O trabalho contempla uma entrevista sobre os fatores motivacionais aplicada a gerentes de projetos de empresas de grande expressão econômica do interior de São Paulo.

Palavras-chave: Motivação; Colaboradores; Liderança.

ABSTRACT

This work has the objective to apply a research about the leader's function and the grade identification of cooperator's motivation. On it research we going to describe the importance of motivation as organizational growth resource and it subject, talking about the many motivation theories classics and contemporaneous, the life quality as factor motivational and enhance the organization productivity utilizing satisfaction and motivation to aim the success. The work look on one interview about motivation factors applied to project managers at big enterprises with recognize expression economy in the São Paulo's countryside.

Keywords: Motivation; Cooperator; Lead.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. A hierarquia das necessidades de Maslow | 14 |
| Figura 2. Comparativo das teorias X e Y de McGregor..... | 15 |
| Figura 3. Teoria dos dois fatores de Herzberg. | 17 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2. O COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES E A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL. | 11 |
| 2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS | 13 |
| 2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO..... | 18 |
| 2.2.1 Teoria ERC | 18 |
| 2.2.2 Teoria das Necessidades | 19 |
| 2.2.3 Teoria de determinação de metas | 20 |
| 3. O PAPEL DO LÍDER NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE MOTIVACIONAL..... | 21 |
| 3.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO..... | 21 |
| 3.2 PAPEL DO LÍDER NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE MOTIVACIONAL..... | 24 |
| 3.3 APLICANDO TÉCNICAS E PROGRAMAS MOTIVACIONAIS | 27 |
| 4. UMA ANÁLISE SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS NA PERSPECTIVA DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS. | 33 |
| 4.1 DOS ENTREVISTADOS | 34 |
| 4.2 ANÁLISE DOS DADOS..... | 35 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |
| REFERÊNCIAS..... | 42 |

1. INTRODUÇÃO

Empresas ambicionam crescimento e desenvolvimento e têm conhecimento que atualmente o sucesso da organização está ligado também à motivação de seus funcionários. Deve-se saber então que a produtividade de um funcionário não depende somente de sua capacidade, mas também de sua motivação. Não é apenas a habilidade em desempenhar determinadas funções que fará com que ele se sinta motivado a fazê-la.

Motivação, porém é algo intrínseco, que não é comum a todos, o gestor deve ter a percepção do que motiva o funcionário, e induzir o mesmo fazendo com que esta motivação gere resultados.

Nesse sentido abordaremos na presente pesquisa as variadas teorias que tentam explicar o comportamento dos indivíduos dentro das organizações e como o líder pode usá-las na prática com intuito de melhorar a produtividade.

O capítulo 2 abordará o que é motivação na visão de vários autores, como ela influencia na melhoria do desempenho profissional e as teorias motivacionais clássicas e contemporâneas que tentam explicar o comportamento humano.

O capítulo 3 explicará o papel do líder na promoção de um ambiente motivacional, como deve ser seu comportamento perante os liderados, a qualidade de vida como fator motivacional e as técnicas e programas que visam colocar em prática as teorias motivacionais.

O capítulo 4 traz uma entrevista com gerentes de grandes corporações que relatam suas experiências profissionais e expõem suas visões sobre o tema deste trabalho, respondendo a 3 perguntas dissertativas. E por fim uma análise entre as respostas e as teorias e técnicas elaboradas no presente trabalho acadêmico.

2. O COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES E A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL.

Muitas pessoas veem motivação como um traço pessoal, quando na verdade não é, ela pode ser facilmente influenciável, já a personalidade e habilidades de um indivíduo são características que dificilmente são possíveis de se mudar.

Stephen P. Robbins (1998, p. 109) afirma:

Motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. Certamente, indivíduos diferem seus impulsos motivacionais básicos. Mas o mesmo empregado que se sente logo entediado por baixar a manivela de sua furadeira pode ficar horas a fio abaixando a manivela de uma máquina caça-níqueis em Las Vegas sem se sentir nem um pouco entediado. Não é necessariamente você- é a situação. Assim, enquanto analisamos o conceito de motivação, tenha em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes.

Diante de tal explicação é fácil compreender que a situação influencia em relação ao quanto se está motivado para realizar determinadas tarefas ou não, e o quanto de esforço será empregado para atingir metas, sejam elas organizacionais ou não.

Abordando metas organizacionais é comum dizer que nem sempre o esforço despendido para atingir objetivos traz resultados favoráveis. O elevado nível de esforço que acontece quando o indivíduo se encontra mais motivado deve ser canalizado de acordo com o que a empresa e os colaboradores desejam, para assim caminharem para o mesmo lado.

Para Stephen P. Robbins (1998, p. 109):

Níveis altos de esforço não tem a probabilidade de levar a resultados favoráveis de desempenho no trabalho a não ser que o esforço esteja canalizado numa direção que beneficie a organização. Portanto devemos considerar a qualidade do esforço bem como sua intensidade. O esforço que é direcionado e coerente com as metas da organização é o tipo de esforço que vamos estar buscando.

A motivação é intrínseca, ninguém motiva ninguém e ela resulta da necessidade de cada um. O gestor deve estimular o indivíduo para que este se sinta motivado em exercer seu trabalho da melhor maneira possível.

Sylvia Constant Vergara (2000, p. 42) define, “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.”

Um líder deve estar atento à motivação de sua equipe, pois o sucesso da organização não será atingido apenas pelo esforço.

Vera Lucia Cavalcante (2006, p. 85) salienta:

Quando um indivíduo assume um cargo de gestão, imediatamente depara-se com uma nova realidade. Seus resultados não dependem mais, predominantemente e de forma direta, de seus próprios esforços, mas sim do desempenho de cada um de sua equipe. E o desempenho de cada um, tão importante para o binômio produtividade e qualidade.

É notável que a motivação no ambiente de trabalho é um tema interessante, é particular de cada indivíduo, e os líderes devem estar preparados para entender e desvendar o que motiva seus funcionários, e com isso transformar potencial em ação em prol dos objetivos organizacionais.

Sylvia Constant Vergara (2000, p. 43) explica: “Lidar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor. O primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças. Provavelmente, então, sua tarefa se tornará mais fácil, mais leve.”

Atualmente para empresas que almejam produtividade e competitividade, não é interessante que um funcionário apenas faça o que lhe é designado como se fosse uma máquina, é importante que ele se sinta motivado em exercer seu trabalho e o faça com qualidade. “Tudo o mais permanecendo constante, se as pessoa estiverem altamente motivadas a obter resultados administra-los será uma tarefa que exigirá menos esforços.” (WARD, 1998).

O colaborador deve sentir o quanto o seu trabalho faz a diferença na organização, como ele é importante para equipe.

Segundo Megginson e Mosley (1998, p. 346) “Motivação: processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir objetivos da empresa, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.”

Difícilmente hoje, encontra-se quem esteja plenamente satisfeito e motivado com o cargo que possui ou na empresa em que trabalha. Para fidelizar o bom funcionário as empresas buscam saídas como oferecer recompensas, planos de saúde, participação nos lucros, entre outros, pois, o maior patrimônio é sem dúvida o capital humano.

Tânia Casado (2002, p. 257) afirma que “A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto a produtividade quanto á saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores.”

A sobrevivência de uma empresa também depende de pessoas motivadas que queiram buscar algo a mais, que vençam desafios, que tenham entusiasmo em cada conquista da organização.

2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Na década de 1950 surgiram as primeiras teorias motivacionais. Teorias como a Teoria da Hierarquia de Necessidades, Teoria X e Teoria Y, Teoria da Motivação-Higiene foram a base para o surgimento das teorias contemporâneas.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) é a mais conhecida e se baseia que para cada indivíduo existem necessidades organizadas hierarquicamente. São elas:

- Fisiológicas: alimento, água, sexo, abrigo e outras necessidades que o corpo necessita.
- Segurança: casa própria, salário digno, estar protegido contra os perigos físicos e emocionais.

- Sociais: está relacionado à aceitação, pertencer a um grupo, fazer parte da sociedade, ter amigos, amar e ser amado.
- Estima: externamente ser valorizado, reconhecido pelo esforço despendido; Internamente está ligado a autoestima, sentir-se realizado.
- Autorrealização: atingir a meta desejada, tarefas desafiadoras que impulsionam o crescimento.

Esta teoria pode ser ilustrada em forma de pirâmide, mostrando que quando uma necessidade é atendida a próxima passa a ser a predominante.



Figura 1. A hierarquia das necessidades de Maslow.¹

Sendo assim para se motivar alguém é preciso saber em qual etapa da pirâmide aquela pessoa se encontra e centralizar os esforços em suprir esta necessidade.

Maslow (apud Cruz, 2005 p.13). “As pessoas com um padrão de vida elevado tem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais atendidas sem muito esforço.”

Todas as necessidades intrínsecas de cada indivíduo são importantes, entre tanto são predominantes aquelas que estão na base da pirâmide. Para satisfazer as necessidades básicas (dormir, comer, etc.) acredita-se que seja de maneira mais rápida, a curto prazo. Já as do topo da pirâmide tendem a ser atendidas a longo prazo, contudo se uma das necessidades chamadas básicas deixam de ser

¹ Disponível em: < <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm> > Acesso em 25 Fev. 2014.

satisfeitas durante um longo período ela se impõe diante das demais e passa a ser prioridade a luta por satisfazê-las.

Segundo Bergamini (1982, p. 117):

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, não só relacionando esse motivo a um único indivíduo, como também estudando-os em pessoas diferentes. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento.

É importante frisar então que há momentos em que o indivíduo perseguirá objetivos que atendam a uma determinada necessidade, e ora irá à busca de satisfazer outras. Dificilmente duas pessoas buscam alcançar o mesmo objetivo no mesmo momento.

Douglas McGregor (apud Matta, 2012 p. 37) afirma que existem duas visões sobre o ser humano, uma negativa (Teoria X) e outra positiva (Teoria Y), concluiu assim após ver a maneira como os gerentes lidavam com os seus subordinados onde a ideia era formada a partir de pressuposições e o comportamento do gerente com relação ao colaborador era guiado perante estas.

| Teoria X | Teoria Y |
|--|---|
| As pessoas são preguiçosas e indolentes. | As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. |
| As pessoas evitam o trabalho. | 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 precisam ser controladas e dirigidas. | As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. |
| As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. | As pessoas são criativas e competentes. |

Figura 2. Comparativo das teorias X e Y de McGregor. ²

² Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/alberton/cap6b.html>> Acesso em 18 Fev. 2014.

Levando em conta que existe uma caminhada do indivíduo que vai desde o atendimento de necessidades mais básicas até a sua autorrealização. A busca do ser humano do menos para o mais faz parte da sua natureza. “Com essa visão deixa-se de pensar que o indivíduo persiga um único objetivo durante toda vida, o que quer dizer ampliar de alguma forma o horizonte da compreensão do comportamento humano.” (BERGAMINI,1982, p. 120).

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

Bergamini (1982, p. 119) afirma:

Em todos os trabalhos publicados por McGregor, sente-se que ele estava principalmente preocupado em descobrir como o fenômeno motivacional se passa dentro das circunstâncias organizacionais em especial. Portanto, parte de uma posição de crítica à filosofia administrativa manipuladora dos indivíduos pela empresa, propondo que cada uma por si mesmo é capaz de comprometer-se com seu autodesenvolvimento no trabalho sem que haja necessidade de coação externa.

Os elementos que influenciam as necessidades de um indivíduo são o momento e a situação. Sendo assim, os chefes devem interpretar as necessidades de seus subordinados, questionando e observando seus comportamentos.

Os dois estilos de administração são possíveis, o modelo X e Y. Na teoria X o estilo de administração exige uma direção controladora, pois o chefe enxerga o colaborador como irresponsável, preguiçoso. Já na Y o colaborador tem a liberdade para se autogerenciar, pois a visão é de um indivíduo criativo, disciplinado e responsável. Segundo Chiavenato (2000, p. 483):

Em um modelo burocrático, provavelmente a Teoria X seria a mais indicada como estilo de direção, para submeter rigidamente todas as pessoas às regras e regulamento vigentes. Porém, na medida em que se adota um modelo adaptativo, a Teoria Y torna-se imprescindível para o sucesso organizacional.

As duas teorias são divergentes. Contudo a Teoria Y apresenta mais aspectos positivos do que a Teoria X, assim é necessário levar em conta o comportamento, bem como os traços de personalidade dos colaboradores e o modelo organizacional.

Na teoria Motivação-Higiene, Frederick Herzberg investigou o que as pessoas querem de seu trabalho, ele solicitou as pessoas que relatassem situações onde se sentiam bem ou mal dentro da organização.

Herzberg (1959) concluiu que as respostas dadas quando as pessoas se sentiam bem no trabalho eram diferentes de quando se sentiam mal. Propôs que o oposto de “Satisfação” é “Não-Satisfação” e o oposto de “Insatisfação” é “Não insatisfação”.

Robbins (1998, p. 111) destaca:

Quando os respondentes se sentiam bem quanto a seus trabalhos, eles tendiam a atribuir essas características a si mesmo. Por outro lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos como a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho.

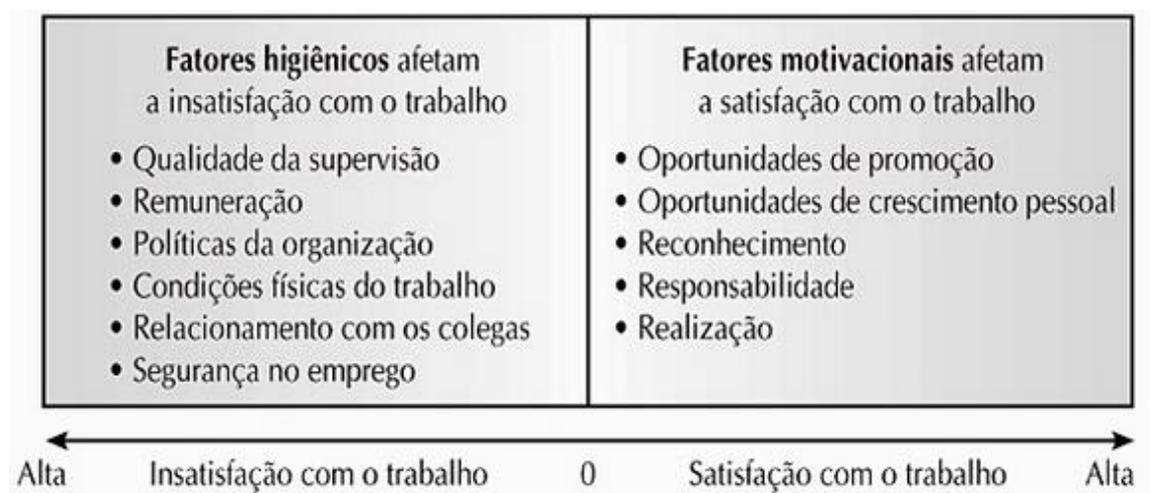


Figura 3. Teoria dos dois fatores de Herzberg.³

³ Disponível em: <<http://dc242.4shared.com/doc/jCTif854/preview.html>> Acesso em 18 Fev. 2014.

Os fatores chamados higiênicos estão localizados no ambiente de trabalho, são extrínsecos. Bowditch e Bueno (apud Cavalcante, 2006 p. 94) comentam “Para que os empregados fiquem satisfeitos e obtenham um maior desempenho, torna-se necessário incorporar fatores motivadores ao trabalho”.

Nota-se que os fatores que levam a satisfação no trabalho são separados daqueles que levam a insatisfação. “Um bebedouro estragado e um chefe hostil podem causar insatisfação, porém um bebedouro funcionando e um gerente educado não provocam motivação” (CAVALCANTE, 2006).

Como citado acima por Cavalcante (2006), o bebedouro funcionando ou um chefe educado certamente não irão fazer com que o desempenho do colaborador seja elevado, isso porque o funcionário entende que estas são condições mínimas para desempenhar sua função.

2.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO

Representam o estado atual ao que se refere a motivação e são baseadas nas teorias anteriores apresentadas.

2.2.1 Teoria ERC

A teoria ERC é basicamente a teoria das necessidades de Maslow revisada, onde ocorre a modificação de alguns pensamentos, foi elaborada por Clayton Alderfer.

Em sua visão existem três grupos de necessidades – existência, relacionamento e crescimento. O primeiro deles está ligado em suprir as necessidades básicas do ser humano na teoria de Maslow, as necessidades fisiológicas e de segurança. No grupo relacionamento encontra-se a vontade de fazer parte de um grupo, ser aceito, se relacionar com outras pessoas e se alinham com a necessidade social de

Maslow. Por fim temos a necessidade de crescimento definidas como autorrealização também compactuada por Maslow.

A diferença entre os dois autores Maslow e Alderfer com relação as ideias é que Alderfer defende que podemos querer suprir mais de uma necessidade ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível mais alto não é gratificada, o desejo em satisfazer a necessidade de nível mais baixo cresce.

Stephen P. Robbins (1998, p. 109) demonstra que:

A hierarquia das necessidades de Maslow segue uma progressão rígida, como uma escala. A teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser substancialmente gratificada antes que alguém possa seguir em frente. Uma pessoa pode, por exemplo, estar trabalhando no crescimento mesmo que necessidades de existência ou relacionamento estejam insatisfeitas; ou todas as três categorias de necessidades podem estar funcionando ao mesmo tempo.

Esta teoria leva em conta variáveis como cultura, família, educação, pois, estas podem alterar a importância que um grupo de necessidades exerce sobre o ser humano.

2.2.2 Teoria das Necessidades

A teoria das necessidades de McClelland (1960) tem como foco três necessidades: realização, poder e afiliação.

- Necessidade de realização: a luta por sucesso.
- Necessidade de poder: induzir as pessoas a se comportarem da maneira com que julga conveniente.
- Necessidade de afiliação: desejo de relacionar-se, ter amigos.

Com as pesquisas de McClelland, descobriu-se que pessoas realizadoras se diferenciam, pois, buscam realizar suas atividades sempre da melhor forma, assumem a responsabilidade de sucesso ou fracasso. “Indivíduos altamente realizadores não são jogadores; eles não gostam de ter sucesso por acaso” (ROBBINS,1998, p. 113).

Pessoas com este perfil se preocupam em se sair bem e não em influenciarem os outros a se saírem bem. O desejo de controlar outras pessoas, ser influente, foi denominado necessidade de poder, o indivíduo prefere status a ter um desempenho eficaz. A última necessidade é a de afiliação, e se encaixa para aqueles que não gostam de um ambiente competitivo, lutam por amizades e um ambiente sem conflito.

2.2.3 Teoria de determinação de metas

A teoria de determinação de metas mostra o efeito que a especificidade, o desafio e feedback têm para o desempenho. Edwin Locke autor da teoria defende que a definição de metas é a maneira mais clara de dizer ao empregado o que precisa ser feito. “Metas específicas melhoram o desempenho, e metas difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que metas fáceis, e feedback leva o melhor desempenho do que falta de feedback.” (LOCKE apud ROBBINS, 1998).

O feedback pode ser definido como um guia, é interessante que o indivíduo saiba como o seu trabalho e atitudes estão sendo refletidos, ter o retorno de seu progresso é fundamental.

Temos dois modelos de metas, a participativa e as designadas por chefes. A tendência é que metas participativas sejam mais eficazes, pois quando o indivíduo participa das decisões e escolhas tende a se sentir mais comprometido em atingi-las. Obviamente que em algumas organizações este modelo não funciona, aplicando então metas designadas. “Assim, embora metas participativas possam não ser superiores as metas designadas quando a aceitação é tomada como dada, a

participação aumenta a probabilidade de que metas mais difíceis serão acordadas e cumpridas”. (ROBBINS, 1998).

As teorias contemporâneas têm um grau razoável de documentação de suporte, as anteriores não se sustentam bem a um exame mais profundo, estas representam o estágio atual para explicar a motivação de colaboradores.

3. O PAPEL DO LÍDER NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE MOTIVACIONAL.

Algumas empresas ainda deixam a desejar quando o assunto é qualidade de vida no trabalho. O ambiente organizacional deve ser agradável e motivador, pois, é na empresa que os colaboradores passam a maior parte do tempo.

3.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O conceito QVT preocupa-se com o bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. De acordo com Chiavenato (2005, p 448):

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Oferecer um ambiente seguro, organizado estruturado é o que as empresas devem buscar afim de conseguir QVT.

Limong-França (2003, p. 22) define:

Qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido tratada como um leque amplo e, geralmente confuso. As definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras.

A qualidade de vida no trabalho tem uma ligação com a motivação dos colaboradores, pois proporciona um ambiente em que as pessoas possam se sentir bem, conseqüentemente as pessoas irão se sentir motivadas a exercer suas tarefas. Os colaboradores devem estar sempre inovando para que haja um melhor desempenho. (LIMONG-FRANÇA, 2003).

Bennet (1983 apud Domingos, 2007 p.13) define:

A melhoria da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da ideia de uma boa produção ou de ser eficiente. É também um conceito que encontra suas raízes do dinamismo humano, porque tem indispensável conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e suas conseqüências fora dessa esfera. A melhoria do trabalho significa motivação, dignidade e grande participação no desenho e no desempenho do processo de trabalho na organização. Significa desenvolver indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas em sentido amplo.

A preocupação com a QVT cresce nos dias atuais, um colaborador satisfeito produz mais e com mais qualidade, resultando no sucesso da organização e fazendo com que a empresa se mantenha viva no mercado.

Chiavenato (2005, p. 449) nos traz os componentes da QVT:

1. A satisfação com o trabalho executado.
2. As possibilidades de futuro na organização.
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. O salário percebido.
5. Os benefícios auferidos.
6. O relacionamento humano dentro do grupo e da organização.
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho.
8. A liberdade e responsabilidade de tomar decisões.
9. As possibilidades de participar.

A QVT preocupa-se com dois fatores importantes: bem-estar do colaborador e a eficácia organizacional, está focada no potencial humano e no meio em que convive em todos os sentidos, está em constante busca de uma organização mais humanizada e proporciona condições de desenvolvimento pessoal ao homem.

Para Gil (2002, p. 15):

[...] os administradores de recursos humanos de hoje, já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Melhorar o ambiente de trabalho implantando programas de QVT traz benefícios aos colaboradores e também para a própria empresa, motivando este cada vez mais com os resultados obtidos e fazendo com que os objetivos das organizações sejam alcançados.

Araújo (2006), focaliza que as grandes empresas do futuro são as que tratam seus colaboradores como seu ativo mais importante, propondo, portanto, mantê-las comprometidas e motivadas.

O principal fator para que as empresas invistam em QVT é matarem-se vivas num mercado altamente competitivo, tornando-as mais saudáveis, competitivas e

produtivas. Para que as pessoas tenham boa saúde física e mental, deve haver um clima adequado proporcionado pela organização, favorecendo a formação de indivíduos mais criativos e responsáveis, com capacidade para desenvolver novas habilidades, gerando um melhor retorno para a própria empresa.

Segundo afirma Matos (1997, p.40):

A qualidade tem a ver essencialmente com a cultura organizacional. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a elas e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa- empregado. O ser humano fazendo a concepção da empresa e em suas estratégias.

Reter talentos é uma preocupação para qualquer organização, aliada a esta necessidade temos o colaborador com seus próprios anseios, que de maneira constante busca um ambiente de realização pessoal e qualidade de vida para si mesmo e seus entes.

3.2 PAPEL DO LÍDER NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE MOTIVACIONAL

As organizações dependem das pessoas para alcançar o seu sucesso. Hoje é importante que os líderes percebam que o seu papel é identificar problemas como falta de iniciativa, atitude, motivação, entusiasmo e reverter este quadro. Os líderes devem influenciar seus colaboradores de maneira positiva. “A definição mais coerente refere-se a capacidade de influenciar pessoas ou grupos” (CAVALCANTE, 2006).

Megginson e Mosley (1998, p. 377) definem:

[...] liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas. Como um líder, você trabalha para conseguir equilíbrio entre as metas da organização, as suas próprias e as do grupo. Em última análise, o líder bem-sucedido é aquele que consegue que os outros os sigam.

Um líder deve estar sempre automotivado, pois, só assim ele será capaz de liderar e motivar os outros, fazer com que a equipe sinta prazer em desempenhar suas atividades. O líder não é aquele nomeado pela empresa para comandar o grupo, mais sim aquele que a equipe escolhe. Krames (2006, p. 57), afirma que se você deixa claro que sempre escolherá o caminho mais inteligente, ou seja, a melhor ideia, as pessoas o seguirão a qualquer lugar. É vital acreditar que as ideias importam mais do que sua função. “Um verdadeiro líder não precisa de estímulos externos para fazer o que precisa ser feito porque define corretamente sua ordem de prioridade. Ele sabe que a recompensa virá e que o esforço necessário para desenvolver é para o seu próprio bem. (BUAIZ, 2005, p. 60).

Saber ouvir é uma virtude para um líder, mais é necessário que antes se filtre os assuntos, discutir o que não é de interesse para organização não agrega ao trabalho, ter foco é primordial.

Para Whitehead (apud Maxwell 2007 p. 112):

[...] encontrar boas ideias começa com uma disposição imparcial para ouvir todas as ideias. Quase todas as ideias tem um aspecto de loucura, quando apresentadas pela primeira vez. Durante o processo de *brainstorming*, interromper qualquer ideia pode impedir de descobrir as boas ideias.

Ter confiança em seus liderados é fundamental, um líder deve delegar tarefas para não se sobrecarregar.

Segundo Gaudêncio (2007, p. 110):

O líder precisa saber ouvir, ser humilde e ter integridade. Pra isso conta com alguns instrumentos que viabilizam esta tarefa. Um desses instrumentos é a delegação. É fundamental para o bom funcionamento da equipe, e essencial que as tarefas e responsabilidades sejam delegadas.

Desenvolver pessoas, ajudá-las a melhorar como indivíduos, servirá como benefício em todas as áreas não somente no trabalho, motivar é o foco.

Para Depree (apud Maxweel, 2007, p. 252):

A primeira responsabilidade de um líder é definir a realidade de quem eles são. Os líderes ajudam-nos a conhecer seus pontos fortes e pontos fracos e isso é importante se quisermos ajudar os outros. Saber destacar as qualidades e trabalhar na melhoria dos defeitos, o líder irá contribuir para o desenvolvimento pessoal de cada participante de sua equipe.

O líder tem uma função importante na organização. O perfil de um líder de sucesso é algo que muitos líderes buscam. Influenciar, motivar, trazer as pessoas para junto de si, formar times vencedores são atitudes que os líderes buscam e por se tratar de pessoas, nem sempre esses pontos possuem padrões estabelecidos de comportamento.

“Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança” (ROBBINS, 1998, p. 219).

É necessário que o líder desenvolva uma relação de confiança com os liderados. Os laços de confiança substituíram as regras burocráticas. A inteligência emocional é uma característica que diferencia o líder e o torna eficaz em liderar.

Um líder eficaz é aquele que facilita, assume a responsabilidade, sabe fazer com que a equipe faça o que ele quer sem grande esforço, mantém a admiração do funcionário pelo trabalho que ele exerce e não se abate diante as dificuldades.

3.3 APLICANDO TÉCNICAS E PROGRAMAS MOTIVACIONAIS

As teorias são estudadas, entendidas e aplicadas, outras apenas lidas, pois de uma certa maneira é difícil colocá-las em prática.

Robbins (1998, p. 130) afirma que. “Queremos nos concentrar em como aplicar os conceitos de motivação. Queremos ligar teorias a pratica. Uma coisa é ser capaz de regurgitar teorias de motivação. Geralmente é outra ver como você, como gerente, as usaria.”

A administração por objetivo (APO) proposta por Peter Drucker (1997) é um meio de usar metas para motivar pessoas, sendo que estas devem ser mensuráveis. Esta técnica converte objetivos da organização em objetivos específicos para unidades organizacionais, divide as metas por departamento e também individuais. “Há quatro ingredientes comuns aos programas de APO. São estes especificidades de meta, tomada de decisão participativa, um período de tempo explicito e feedback sobre desempenho” (ROBBINS, 1998).

Para Dantas⁴:

A administração por objetivos, é um processo participativo de planejamento e avaliação por onde ocorre a descentralização das decisões e a definição de objetivos de forma conjunta para que a organização defina suas prioridades e consiga alcançar os resultados desejados.

Os objetivos devem ser tangíveis, para que possam ser medidos e avaliados; colocar números, datas ou horas para determinada tarefa ser concluída.

A APO segue o modelo de metas determinada participativa. “O superior e o subordinado escolhem em conjunto, as metas e concordam em como elas serão medidas”. (ROBBINS, 1998).

⁴ Disponível em: < <http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/administracao-por-objetivos.htm>>
Acesso em 25 Mai. 2014.

O final do programa é o feedback sobre o progresso do indivíduo em direção as metas, o ideal é que de tempos em tempos ocorra reuniões de avaliação para verificar este avanço.

Somente haverá falhas se ocorrer expectativas não realistas quanto aos resultados, ausência da chefia, incapacidade ou falta de vontade em oferecer recompensa para o alcance das metas.

O reconhecimento é um potente motivador, para isso existem os programas de reconhecimento ao empregado que possui vários formatos. Para a organização este modelo é muito interessante. Reconhecer o desempenho de um indivíduo geralmente custa pouco. O modelo mais utilizado é o de sistema de sugestão, onde o colaborador ganha um prêmio ou dinheiro com sugestões que atraíam a empresa.

“Na economia global altamente competitiva hoje, a maioria das organizações está sob serias pressões de custo. Isto torna os programas de reconhecimento especialmente atraente” (ROBBINS, 1998, p. 132).

É importante identificar o que o colaborador deseja, talvez somente o reconhecimento seja o que ele espera da organização.

Para Alonso⁵:

O reconhecimento dentro de uma organização é um aspecto importante para o crescimento e desenvolvimento dos profissionais. Cada empresa tem um modelo para recompensar funcionários e nem sempre esse sistema tem relação com dinheiro. Tudo vai depender da política da empresa e se existe ou não capital disponível para esse tipo de ação.

O reconhecimento está diretamente ligado a um trabalho de motivação, pois assim o funcionário se sente mais valorizado.

⁵ Disponível em: < <http://blog.sucessoclub.com.br/quando-como-recompensar-funcionarios/#>> Acesso em 05 Mai. 2014.

“Um chefe que vê os acertos de seu funcionário e os reconhece, não só motiva mais o seu colaborador como faz com que outros queiram realizar de forma mais dedicada o seu dever, em busca também de reconhecimento” (MARQUES, 2013).

Cumprimentar um funcionário em particular pelo seu bom desempenho, em público ou através de bilhetes ou e-mail também é uma forma de reconhecimento, para reforçar a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso realizando uma festa.

O programa de envolvimento do empregado tornou-se abrangente e conveniente para incluir uma variedade de técnicas. Há quatro formas de envolvimento do empregado: administração participativa, participação representativa, círculos de qualidade e planos de propriedade acionária dos empregados.

Robbins (1998, p. 133) define:

- Administração participativa: é o uso da tomada de decisão conjunta. Isto é, subordinados realmente compartilham de um grau significativo de poder na tomada de decisão com seus superiores imediatos.
- Participação representativa: seu objetivo é redistribuir o poder dentro da organização, dando a mão de obra em maior igualdade com os interesses da administração e dos acionistas. As duas formas mais comuns são assembleias de trabalho e representantes de conselhos.
- Círculos de qualidade: grupo de trabalhadores que tem uma área compartilhada de responsabilidade, se reúnem para discutir problemas de qualidade, recomendar soluções e tomar ações corretivas.
- Planos de propriedade acionária dos empregados (PPAE): pode significar desde os empregados possuírem ações da companhia até indivíduos que trabalham na empresa serem donos e operarem pessoalmente, a empresa.

Na medida em que o colaborador está envolvido em uma das formas acima citadas conseqüentemente se torna comprometido de maneira mais efetiva com os compromissos da organização.

Para Dessler (1996, p.5):

A vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva.

Os programas de pagamento variáveis são incentivos de salário, divisão de lucro, bônus, divisão de ganhos e planos de proporção de peça. O que diferencia este programa dos tradicionais é que ao invés do pagamento pelo tempo no emprego uma parte do pagamento é baseado em alguma medida de desempenho individual ou organizacional.

Russo (2012, p. 4) diz:

Uma das principais razões para a utilização da remuneração variável é que ela vincula a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, para empresa e para o funcionário.

Este programa se tornou atraente para o administrador pois há uma flutuação no pagamento do funcionário, parte dos custos fixos passa a ser custo variável, reduzindo as despesas quando o desempenho cai.

Para Robbins (1998, p. 136) “Pessoas de baixo desempenho descobrem, com o tempo, que seus pagamentos estão estagnados, enquanto os de alto desempenho aproveitam aumentos de pagamento proporcional a suas contribuições”.

São formas diferentes de recompensa complementando a remuneração fixa e atrelado a fatores como atitudes, desempenho e outros como o valor percebido.

Hoje, quando se fala em remunerar dentro das organizações, não se pode simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo é importante

lembrar que a remuneração deve ir de encontro com os objetivos, necessidades prioridades e valores da empresa.

Para Dellagnello (1996, p. 55):

A remuneração variável aparece como uma alternativa coerente com a nova realidade de flexibilização, tentando aliar o comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando, desta forma, sua remuneração ao desempenho alcançado.

No plano de pagamento baseado em habilidades ao invés de considerar o cargo em que o colaborador está para definição de sua categoria de pagamento, o salário é de acordo com quantas habilidades o funcionário possui ou quanto trabalho ele pode fazer. O atrativo para implantar este modelo é que um colaborador pode desempenhar outras funções e também estimula o empregado a adquirir uma faixa mais ampla de habilidades.

Robbins (1998, p. 139) salienta:

Ele facilita a comunicação ao longo da organização porque as pessoas obtêm um melhor entendimento sobre o trabalho do outro. Ele diminui o comportamento disfuncional de "proteção de território". Onde há o pagamento baseado em habilidades, existe menos probabilidade de se ouvir a frase: "Não é meu trabalho!" O pagamento baseado em habilidade, além disso, ajuda a preencher as necessidades de empregados ambiciosos que enfrentam oportunidades mínimas de progresso.

O tempo de permanência no cargo não é o mais importante para definição do aumento salarial e sim a capacitação dos profissionais.

Segundo Minamide⁶:

A composição de um sistema de remuneração por habilidades pode ser: bloco de habilidades, carreira, avaliação salarial, evolução salarial, treinamentos, desenvolvimento e certificação de habilidades. O sistema de remuneração por habilidades foca a pessoa e não a função, o que promove o desenvolvimento individual e conseqüentemente da organização. A gestão de recursos humanos passa a assumir um papel mais estratégico do que tático na empresa.

Os benefícios flexíveis permitem ao colaborador escolher qual a opção de benefício oferecido pela organização é o mais atraente para ele. As opções podem incluir planos de saúde, opções de férias, planos de poupança e pensão, seguro de vida, planos de reembolso de mensalidade de universidade e período de férias estendidas.

Robbins (1998, p. 140) afirma:

Esses programas tradicionais tendem a não atender às necessidades da força de trabalho mais diversificada de hoje. Benefícios flexíveis, entretanto, atendem as necessidades variadas. Uma organização abre uma conta despesas flexíveis para cada empregado, usualmente baseada numa porcentagem de seu salário, e então é posta uma etiqueta de preço em cada benefício.

Este modelo é interessante, pois permite que o colaborador escolha o modelo que mais atende ao seu estilo de vida e rotina.

⁶ Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm> Acesso em 25 Mai. 2014.

Segundo site espaço crescer RH⁷:

Nesta forma de benefício, cada colaborador pode optar por um “pacote” de benefícios que melhor atenda ao seu perfil e momento de vida. Os planos consideram ainda a renovação da escolha de tempos em tempos. Assim, o colaborador redefine suas opções de acordo com as mudanças que ocorrem ao longo de sua vida. Ao mesmo tempo, a empresa tem a oportunidade de redefinir contratos e prestadores, modificar os preços das opções e controlar os custos de tudo isso.

Diante de tantos programas que podem ser implantados nas organizações para melhoria das condições de trabalho e satisfação do profissional fica claro que surge um desafio do planejamento e das estratégias de incorporação dos fatores motivacionais pelas empresas. Mas certamente, as ações bem programadas contribuem para resultados positivos e satisfação profissional no trabalho.

4. UMA ANÁLISE SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS NA PERSPECTIVA DE LÍDERES ORGANIZACIONAIS

Entender como os líderes se posicionam perante a motivação no ambiente organizacional é a perspectiva desta pesquisa. A entrevista foi realizada com o objetivo de compreender como há visões diferentes quando o assunto é motivar pessoas, diante disso foram convidados três líderes com perfis diferentes e com vasta experiência em coordenar grandes projetos de grandes clientes.

Foram escolhidas questões simples mas objetivas, que permitem total liberdade aos entrevistados e as opiniões foram expressas abertamente.

⁷ Disponível em: < <http://www.espacocrescerh.com.br/noticias/pt-br/ler/102/plano-de-beneficios-o-diferencial-competitivo-da-sua-empresa> > Acesso em 25 Mai. 2014.

4.1 DOS ENTREVISTADOS

Fabio Yoshiki Nishimoto

Atual gerente de desenvolvimento da empresa TOTVS AGRO, atua no planejamento e acompanhamento orçamentário do segmento, membro de vários comitês representando o segmento. Administração dos recursos de fábrica (contratação, demissão, feedback, avaliações). Gestão de projetos de inovação. Aplicação de toda metodologia de gerenciamento de projetos dos clientes e da TOTVS. Atendimento de grandes contas (Raizen, Louis Dreyfus etc).

Mais de vinte anos de experiência em grandes empresas no gerenciamento de equipe; gerenciamento de ambientes; coordenação de projetos destacando os de implantação de soluções para o mercado sucroalcooleiro; administração de bancos de dados; negociações com fornecedores; gerenciamento de custos e orçamentos; formação em Estatística (Unicamp - Universidade Estadual de Campinas), pós-graduação em Análise de Sistemas (Faap - Fundação Armando Álvares Penteado) e MBA em Gestão Empresarial (FGV – Fundação Getúlio Vargas).

Anderson Ribeiro.

Cinco anos de experiência em projetos de TI (Tecnologia da Informação), sendo 10 meses como Gerente de Projetos na TOTVS Agroindústria e 3 anos como Gerente de Projetos – PMO pela PRX Soluções em Gestão Agroindustrial, participou de projetos em grandes empresas do segmento sucroalcooleiro, como, Raizen (Cosan), Grupo ETH, Grupo Renuka e LDC Serv.

Tem como responsabilidades o planejamento detalhado de projetos, gerenciamento de atividades, gerenciamento de recursos, gerenciamento de custos, reuniões de status report e monitoramento e controle dos projetos. Na CPM Braxis, atuou por dois anos como PMO em projetos SAP de implementação, upgrade de versão e melhorias sistêmicas, em clientes como, Usina Itamarati, Brenco, Raizen (Cosan), Votorantim Cimentos e Elektro, tendo como principais responsabilidades apoiar o gerente de projetos na condução do projeto, aplicação da metodologia no projeto,

garantindo sua aderência as necessidades do projeto, elaboração de cronograma detalhado, monitoramento dos entregáveis, custos e recursos.

Altevir José Pereira Junior.

Profissional com sólida experiência em gestão de pessoas e projetos, adquirida nas funções exercidas durante toda carreira profissional, com liderança sobre as áreas de suporte a sistema e gerência de projetos.

Vivência nas posições de gerente de projetos, gerente de suporte, qualidade de software, implantação e treinamento de clientes e colaboradores, com excelentes resultados de melhoria de desempenho, produtividade e lucratividade.

Grande habilidade na condução de projetos de tecnologia e pessoas, com forte relacionamento com clientes e fornecedores.

Gerente de projetos da TOTVS AGRO responsável por coordenar projetos de implantação de sistemas no setor sucroenergético e grãos, planejando e controlando as atividades para viabilizar a implantação, 11 projetos implantados e finalizados com sucesso, contas atuantes Grendene, Agrochapada, Banco Alfa, Vicunha entre outras.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

1) Fatores determinantes da motivação na organização:

Explicar o que determina os fatores motivacionais não possui uma resposta final, neste caso não há certo ou errado quando abordamos as vontades e desejos do ser humano.

Para Altevir a motivação só ocorre se vários fatores forem plenamente atingidos, o significado da palavra motivação é um ponto de partida. Motivação é um impulso que faz com que as pessoas hajam para atingir seus objetivos, sejam eles de um projeto, produto ou resultado específico. Portanto, o nível de motivação dentro das empresas é diretamente relacionado aos fatores de ambiente e condições de trabalho, que devem ser alinhados com seus colaboradores.

Fabio Nishimoto, entende que a comunicação clara e constante motiva as pessoas. Tanto no que tange às informações e acontecimentos nas empresas como os feedbacks. O reconhecimento do bom trabalho realizado, a orientação e o direcionamento nos pontos fracos, diferentes para cada pessoa. O planejamento de carreira, o saber ouvir, o “pegar na mão”, são um conjunto de ações que determinam a motivação nas empresas. Um dos grandes desafios das empresas é manter as pessoas motivadas e reter essas pessoas na organização.

Anderson Ribeiro aborda os desafios diários, reconhecimento profissional e financeiro, lembrando que somente aumento salarial não motiva o colaborador, é necessário sair da zona de conforto, ter desafios que estimulem no dia a dia.

2) Perfil do comportamento motivacional:

Pessoas motivadas não desistem ao primeiro problema encontrado, ou mesmo tentam delegar a questão a um terceiro, pessoas motivadas assumem o problema, esta foi à colocação de Altevir que complementa, pessoas motivadas buscam alternativas, para uma pessoa deste perfil não há problemas que não tenham solução, apenas não foi abordado da forma correta.

Gostar do que se faz, ser útil, ter reconhecimento. As pessoas gostam de serem ouvidas, de dar sugestões, se preocupam com metas, com o crescimento da empresa, com a evolução dos companheiros. Críticas construtivas também fazem parte do crescimento profissional. As pessoas motivadas contaminam positivamente e em 360° os que estão a sua volta. São proativos, tomam mais iniciativas, são pacientes e produzem mais. São mais felizes e vivem mais, inclusive fora do ambiente de trabalho, no lazer e com a família e amigos. Esta foi à opinião expressa por Fabio com relação ao perfil de pessoas motivadas.

Para Anderson, as pessoas motivadas estão sempre querendo mais, pois estão dispostas a adquirirem mais conhecimentos e serem mais capacitados naquilo que almejam. O que as motivam são as formas que apresentam o seu saber diretamente ou indiretamente e assim conquistam o reconhecimento nos resultados apresentados e alcançam suas metas pessoais.

3) Itens prioritários na perspectiva de cada líder:

Os líderes abordaram os temas abaixo ordenando a prioridade que cada item possui perante o grau de motivação do colaborador.

Anderson Ribeiro

Realização profissional: A maior motivação é conquistar objetivos tendo em vista a realização profissional, esse objetivo pode ser quebrado em várias metas até conseguir alcançá-lo sendo a capacitação técnica, cursos, um meio de conquistar o espaço dentro da empresa que trabalha ou no próprio mercado de trabalho.

Relacionamento entre funcionários: É importante que haja um bom relacionamento entre os funcionários, pois é o local onde se passa a maior parte do tempo, sendo importante cultivar amizades dentro do local de trabalho, mas nunca esquecer que o profissionalismo e a ética prevalecem sempre.

Liderança e autonomia com a equipe de trabalho: Muitas pessoas tem a ambição de ser líder para poder mandar e ter autonomia em cima dos demais da equipe, mas com esta postura pode desmotivar seus companheiros de trabalho, pois liderar é saber delegar, compartilhar as tomadas de decisões, motivar sua equipe para que eles comprem suas ideias e as executem com satisfação. Lembrando que nem todas as decisões podem ser compartilhadas.

Vantagens competitivas na empresa (meta): Trabalhar com projetos e todo projeto tem data de início e fim, então existe a cobrança para se produzir mais em menos tempo, sendo cada vez mais produtivo, competitivo e sempre entregando com qualidade. Em resumo, entregar sempre antes da data acordada, superando as metas.

Participação das decisões: Envolver as pessoas nas tomadas de decisões fará com que elas se sintam importantes e automaticamente, ficaram comprometidas com as entregas, despertando senso crítico, priorizações e liderança.

Fabio Nishimoto

Valorização e reconhecimento: As pessoas que são reconhecidas formalmente e publicamente se sentem mais valorizadas. O reconhecimento precisa ser constante, cada um na sua proporção.

Liderança e autonomia: Um bom líder facilita a motivação de seu time. E isso deve existir dentro de todos os níveis hierárquicos das empresas. Delegar e dar autonomia faz com que as pessoas se sintam mais importantes e reconhecidas tornando-as mais motivadas.

Realização profissional: A maioria das pessoas se alegram em ter um plano de carreira e com isso ter a possibilidade de se realizar profissionalmente. O planejamento em conjunto, quando possível, faz com que as pessoas concordem mais facilmente além, é claro, de se sentirem ouvidas.

Vantagens competitivas na empresa (meta): Muitas vezes as metas estão atreladas ao PLR (participação no lucro e receita) isso faz com que a competição saudável promova mais produtividade e mais entregas.

Fatores ou ações motivacionais que a empresa oferece: A retenção de talentos tem sido um grande desafio. As ações motivacionais colaboram para essa retenção, a médio e longo prazo não só o aumento salário salarial fará a diferença.

Segurança (estabilidade) e ascensão na empresa: Se existe uma comunicação clara as pessoas se sentem mais seguras. Entendendo e concordando com a direção que a empresa está tomando as pessoas querem participar, e continuar crescendo com a empresa.

Relacionamento entre funcionários: O ambiente de trabalho faz toda diferença, desde o conforto em cada mesa e cadeira até principalmente o relacionamento entre as pessoas, sendo estas dos mais variados níveis dentro da empresa.

Participações das decisões: Nem sempre é possível que todos participem das decisões, mas saber ouvir e relacionar os fatos, faz com que as pessoas se sintam participantes das decisões. E isso é claro faz as pessoas se sentirem importantes, ouvidas e reconhecidas.

Na opinião do último entrevistado Altevir, relacionar os pontos prioritários para motivação irá depender do cenário que se encontra. Na sua visão deve-se avaliar o ambiente e o cenário que se enfrenta e utilizar a melhor teoria ou abordagem para o assunto.

Gerentes, líderes, pessoas de qualquer natureza estando em um cargo de gerência ou não possuem visões diferentes quando o assunto envolve desejos, realização profissional e satisfação/motivação em exercer suas tarefas. Podemos observar nesta entrevista que cada um dos gerentes possuem uma visão com relação ao tema motivação, principalmente na última questão onde a ordem de importância/prioridade estão dispostas de forma contextualizada com suas experiências.

Tais respostas remetem aos temas abordados neste trabalho, sendo facilmente compreendido que está presente a teoria de determinação de metas proposta por Edwin Locke, e definida por Robbins (1998), que afirma que metas específicas melhoram o desempenho, a Administração por objetivo também aborda as metas como ferramenta de motivação, estas sendo participativas onde o colaborador e superior definem as metas e escolhem como serão medidas, tendo o feedback como resultado final ao colaborador. O reconhecimento também é citado, um programa utilizado e que normalmente custa pouco as organizações. A preocupação em reter talentos é mencionada por um dos entrevistados, a importância do bem estar do colaborador e os componentes buscados por cada indivíduo ao longo da carreira profissional está presente no estudo da qualidade de vida no trabalho.

Saber ouvir para um líder é fundamental, se fazer presente e mudar os cenários negativos, desenvolver pessoas para que elas se tornem ótimas no que fazem, ter a confiança em delegar tarefas e responsabilidades.

Há grande semelhança entre a opinião do gerente Altevir e Robbins que afirma que o ambiente e a situação determinam o nível motivacional do indivíduo.

O objetivo da presente pesquisa foi satisfatório com relação à abordagem das diferentes visões dos líderes verso o estudo realizado neste trabalho acadêmico, facilmente podemos identificar que os entrevistados possuem alto nível de

entendimento perante todos os capítulos abordados, desde o que é motivação até mesmo sobre as técnicas e teorias motivacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta um estudo sobre o que é motivação, quais as teorias motivacionais clássicas e contemporâneas que tentam formular as razões pela qual o colaborador age em determinadas situações com um grau de motivação elevado e em determinados momentos não possui motivação alguma para desempenhar suas funções na organização.

Estudou-se QVT (qualidade de vida no trabalho) a fim de expor que ambientes saudáveis favorecem o desempenho de funções incentivando o colaborador no aspecto motivacional e produtivo.

O papel do líder é fundamental como motivador do indivíduo e identificador dos problemas que ocasionam a falta de produtividade e interesse pelo trabalho realizado. Suas atitudes e atos influenciam os liderados, as técnicas e programas que podem ser utilizadas pelos líderes dentro das organizações para reverter quadros de desmotivação.

Com o conhecimento adquirido com os variados temas abordados entende-se que para definição de motivação não há uma resposta rígida sobre o que é motivação e o que motiva o indivíduo. Trata-se de algo muito particular, se a empresa pretende motivar seus colaboradores é necessário ouvir, saber o que eles querem, realizando uma pesquisa interna para identificação das vontades e anseios com relação a cada um. Após este diagnóstico definir qual técnica ou programa se adequa ao que o colaborador deseja e se a empresa tem condições ou não de implantar.

A entrevista realizada com três líderes nos revela que os mesmos possuem conhecimento sobre as teorias motivacionais, técnicas, programas e qualidade de vida. Assim, a entrevista com líderes experientes e atuantes agregou valor aos estudos realizados e identificou a visão sobre motivação de quem vivencia o dia a dia nas corporações.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Vanesso. **Quando e como recompensar funcionários**. Artigo 2013 - Disponível em: <<http://blog.sucessoclub.com.br/quando-como-recompensar-funcionarios/#>>. Acesso em 25 mai. 2014.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo. Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas organizações**. São Paulo. Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo. Atlas, 1982.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6 ed. São Paulo: Ltc, 2006.
- BUAIZ, Sergio. **Multiplicando o bem-estar**. São Paulo: Chance Network, 2005.
- CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. São Paulo. Editora Gente, 2002.
- CAVALCANTE, Vera Lucia. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro. Campos, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro. Campus, 2000.
- Comparativo das teorias X e Y de McGregor**. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/alberton/cap6b.html>> Acesso em 18 Fev. 2014.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo. Best Seller, 1989.
- CRUZ, Renata Braga. **A Influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Universidade Cândido Mendes, 2005. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/renata%20braga%20da%20cruz.pdf>> Acesso em 17 Jan. 2014.
- DANTAS, Gabriela Cabral da Silva. **Administração por objetivo**. Artigo – Disponível em: <<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/administracao-por-objetivos.htm>>. Acesso em 25 Mai. 2014.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Modelos de eficácia subjacentes as programas de remuneração variável.** Artigo – Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/514/467>>. Acesso em 02. Jun 2014.

DESSLER, G. **Conquistando o comprometimento.** São Paulo. Makron Books, 1996.

DOMINGOS, R.T.G. **Qualidade de vida no Trabalho.** 2007. Monografia (Graduação em Administração). Instituto Educacional do Município de Assis. Assis, 2007.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho.** Rio de Janeiro: Editora Pioneira, 1997.

FERREIRA, Camila Lopes. **Motivação e suas consequências no ambiente produtivo.** Artigo – Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/719.pdf>. Acesso em 17. Jan 2014.

GAUDENCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder.** São Paulo. Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados.** São Paulo. Ed. Atlas, 2002.

KRAMES, Jeffrey. **Os Princípios de Liderança** de Jack Welch: 24 lições do maior executivo do mundo. Rio de Janeiro. Sextante, 2006. 73p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo. Atlas, 2003.

MARQUES, José Roberto. **O Reconhecimento e a motivação profissional.** Artigo – Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/o-reconhecimento-e-a-motivacao-profissional/?gclid=ClvQifW-z74CFSgQ7AodXmUAqg>>. Acesso em 28 Mai. 2014.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho.** São Paulo. Markron Books, 1997.

MATTA, Paulo Roberto Torres. **Motivação: Impacto e aplicabilidade nas empresas.** Universidade Paulista – UNIP, 2012. Disponível em <http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/eng_producao/download/eng_paulorobertotorresmatta.swf> Acesso em 11 Fev. 2014.

MAXWELL, John C. **O líder 360º.** Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2007.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR, P.H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo. Harbra, 1998.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de remuneração tradicionais e a remuneração estratégica.** Artigo – Disponível em: <http://www.mgar.com.br/textos/Remuneracao_Estrategica.pdf>. Acesso em 02 Jun. 2014.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo. Atlas, 1992.

NOVO, Damaris Vieira. **Liderança de Equipes.** Rio de Janeiro. Editora FGV, 2008.

Plano de Benefícios, o diferencial competitivo da sua empresa. Disponível em: <<http://www.espacocrescerh.com.br/noticias/pt-br/ler/102/plano-de-beneficios-o-diferencial-competitivo-da-sua-empresa>>. Acesso em 25 Mai. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional:** Rio de Janeiro. Editora LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

RUSSO, Simony Jara. **Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações.** Universidade Federal da Grande Dourados. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_Remuneracao%20variavel.pdf> Acesso em 18 Mai. 2014.

SERRANO, Daniel P. **Teoria de Maslow - A Pirâmide de Maslow.** Disponível em: < <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em 25 Fev. 2014.

Teoria dos dois fatores de Herzberg. Disponível em <http://dc242.4shared.com/doc/jCTif854/preview.html>. Acesso em 18 Fev. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo. Editora Atlas, 2000.

WARD, M. **50 Técnicas Essenciais da Administração.** São Paulo. Nobel, 1998.