



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

SABRINA MARIANA FRACASSO

**MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: COM ÊNFASE EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

**Assis/SP
2018**



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

SABRINA MARIANA FRACASSO

**MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: COM ÊNFASE EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientanda: Sabrina Mariana Fracasso
Orientadora: Dra. Elizete Mello da Silva

**Assis/SP
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

F797m FRACASSO, Sabrina Mariana

Motivação Empresarial: Com Ênfase Em Micro E Pequenas Empresas
/ Sabrina Mariana Fracasso. – Assis, 2018.

36 p.

Trabalho de conclusão de curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA

Orientadora: Dra. Elizete Mello da Silva

1. Motivação. 2. Liderança. 3. Empresas.

CDD: 658.314

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: COM ÊNFASE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SABRINA MARIANA FRACASSO

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

Orientador: _____
Profª Dra. Elizete Mello da Silva

Examinador: _____
Profº Ms. João Henrique dos Santos

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe e irmãs, por sempre me incentivarem na realização de mais um sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre estar presente em minha vida, mesmo quando pensei em desistir, Ele sempre estava ao meu lado me fazendo seguir em frente para que eu conquistasse os meus objetivos. Sempre me dando forças e esperança de que tudo daria certo.

Agradeço também a minha mãe e irmãs, por me incentivarem, apoiarem e me fazerem entender que procurar evoluir é o melhor para minha vida.

Agradeço aos professores que tive ao decorrer dos quatro anos, que com muito esforço e dedicação me ensinaram tudo o que tenho como aprendizado e conhecimento hoje para que eu conseguisse concluir o curso.

“Todos os nossos sonhos podem se realizar, se
tivermos a coragem de persegui-los.”

Walt Disney

RESUMO

Diante do novo cenário internacional, pequenas empresas e as microempresas estão mostrando um crescimento impressionante em comparação às grandes empresas. No entanto, muitas pequenas empresas estão experimentando um crescimento muito lento ou nenhum crescimento. De fato, as taxas de crescimento observadas globalmente são frequentemente o resultado da rápida expansão de um segmento restrito de pequenas empresas de alto desempenho. Nos países em desenvolvimento, parece haver um pequeno grupo de empresas que ultrapassam seus pares e impulsionam o crescimento geral do emprego e a produtividade no setor de pequena escala. Este artigo tem como objetivo fornecer algumas respostas sobre as variáveis que influenciam o crescimento das pequenas empresas: o ambiente econômico e outros fatores externos e internos às pequenas empresas. Baseia-se numa estrutura de análise de duas variáveis - capacidades de negócios e oportunidades de negócios - e examina a ligação entre a produtividade e o crescimento de empresas de pequeno porte. Por fim, sugere várias recomendações para políticas de desenvolvimento voltado a empresas de pequeno e médio porte.

Palavras-chave: Capacidade. Motivação. Liderança. Oportunidades. Crescimento. Produtividade. Microempresas e empresas de porte médio.

ABSTRACT

Confronted with the new environment of international business, small and very small enterprises show an impressive growth, compared to big enterprises. However, many of them show very slow growth or no growth at all. In fact, the rates of growth observed at global level are usually the fact of the rapid expansion of close segments of very performing small enterprises (SMEs). In developing countries, it seems that there is a small group of enterprises that beat their rivals and act as an engine to the global growth of employment, and productivity in the SMEs sector. This article tries to bring some elements of response to variables which influence growth of SMEs: economic environment and other factors both external and internal to SMEs. It is based on a framework analysis with two variables – ability of enterprise and business opportunities – and studies the link with productivity and growth of SMES.

Keywords: Ability. Opportunity. Growth Productivity. Very Small and Middle-Sized Enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplos de como as organizações podem satisfazer necessidades da hierarquia de Maslow.....	18
Figura 2 - Grandes correntes históricas da motivação.....	20
Figura 3 - Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	14
2.1. LIDERAR E MOTIVAR	15
2.2. A MOTIVAÇÃO E O GERENCIAMENTO DE PESSOAS	19
3. A MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL COMO CHAVE PARA O SUCESSO	21
3.1. MOTIVAÇÃO EM PRÁTICA.....	24
4. PESQUISA DE CAMPO	31
4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA DE CAMPO	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6. REFERÊNCIAS.....	33
7. APÊNDICE A – PESQUISA DE CAMPO	35

1. INTRODUÇÃO

Microempresas e as de porte médio estão apresentando um crescimento impressionante em comparação as grandes empresas. No entanto, muitas dessas empresas estão experimentando um crescimento muito lento ou nenhum. De fato, as taxas de crescimento observadas globalmente são frequentemente o resultado da rápida expansão de um segmento restrito de pequenas empresas de alto desempenho. Nos países em desenvolvimento, parece haver um pequeno grupo de empresas que ultrapassam seus pares e impulsionam o crescimento geral do emprego e a produtividade no setor de pequena escala. Assim, as questões que surgem são as seguintes: Por que algumas pequenas/medias empresas crescem rapidamente, enquanto outras estagnam? Quais fatores explicam as fortes variáveis observadas nas trajetórias de crescimento? Este artigo busca fornecer algumas respostas às perguntas variáveis que influenciam este crescimento: ambiente económico e outros fatores externos e internos.

Identificar as responsabilidades de um líder quando se faz necessário ser motivador, para que esse crescimento saia do zero e mantenha em crescimento, para que sua motivação tenha resultados positivos em uma equipe da organização de pequeno porte.

As mudanças sociais e econômicas forçam o crescimento da responsabilidade ética das empresas que atingem clientes cada vez mais rigorosos. É preciso que as organizações estejam preparadas, ou para um crescimento, expansão dos negócios ou para atender manutenções de rotina, pois a competitividade do mercado tem intensificado cada vez mais com o passar do tempo.

Baseia-se numa estrutura de análise de duas variáveis - capacidades de negócios e oportunidades de negócios - e examina a ligação entre a produtividade e seu crescimento. Diferentes tipos de negócios serão apresentados. Uma série de recomendações para as políticas de desenvolvimento serão sugeridas para impulsionar as empresas que estão começando a trilhar seus caminhos.

De acordo com Tachizawa e Faria (2007), o capitalismo e o avanço tecnológico obrigarão as organizações a obterem desempenhos econômicos mais eficientes.

Para que as empresas conservem-se será preciso que se adaptem a esse novo modelo de mercado e os gestores se depararão com um ambiente profissional cada vez mais imprevisível e instabilidade frequente, o que obrigará dos mesmos novas maneiras de gestão, com atenção total no trabalho em equipe e na distribuição de responsabilidades principalmente relacionadas às decisões, de modo que a produtividade e a excelência do serviço oferecido sejam necessidade e não mais privilégio de competições.

Esta dissertação procura apontar a principal atuação do gestor empresarial neste escopo de atualização do mercado e globalização. Para que fique explícito neste trabalho qual os poderes de influência do gestor neste momento, serão confrontados pensadores e autores coerentes ao assunto e presentes na literatura.

2. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com a Lei complementar 193, de 10 de novembro de 2011, as microempresas são as que atendem aos seguintes requisitos: o empresário, pessoa jurídica ou a ela equiparada que possua receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e como Pequena Empresa a com receita bruta anual superior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Um estudo elaborado pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) no ano de 2004, mostrou que 98% de empresas privadas enquadravam-se no perfil de Microempresas e pequenas empresas (MPE), desses 98%, 56% delas eram voltadas para o comércio, 30% ofereciam serviços e 14% eram de caráter industrial.

No estudo realizado pelo SEBRAE, instituições que possuíam até 49 empregados no setor de comércio e serviços e as instituições com até 99 empregados na indústria, foram consideradas Micro e Pequenas Empresas (MPE).

Em outro estudo realizado pelo mesmo órgão, juntamente com o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2012) constatou que entre 2000 e 2001, 70 milhões de empregos foram gerados e registrados em carteira por Micro e pequenas empresas.

Com esses significativos resultados apresentados através das MPEs, fica explícita a seriedade e a relevância da existência das mesmas para o desenvolvimento econômico do país.

Diante das transformações tecnológicas, políticas e econômicas que acontecem a nível mundial, é necessário que as empresas estejam sempre atualizadas, em paralelo a tais mudanças. E isso faz com que a competitividade seja muito grande entre as empresas, infindável, pois, é preciso acompanhar o desenvolvimento global.

Os compradores estão cada vez mais exigentes com a qualidade do serviço/produto e preocupados com o meio ambiente. Surge, então, um novo tipo de relacionamento entre Micro e Pequena Empresa, seus fornecedores, clientes e o ambiente em que atuam (TACHIZAWA, FARIA 2007).

Os autores advertem que a capacitação da empresa e a motivação dos funcionários precisam acontecer, sempre e na tentativa de acompanhar às novas exigências, que sempre sejam divididas experiências e responsabilidades, oferecer produtos ou serviços de qualidade de maneira que satisfaça a necessidade do cliente.

2.1. LIDERAR E MOTIVAR

Em tempos passados, acreditava-se que a Liderança era algo que a pessoa obtinha ao nascer, não podendo ser adquirida durante a vida, ou seja, era uma característica particular que cada ser humano que a possuía e não poderia de maneira alguma adquiri-la ou aprimorá-la durante a vida com estudos e práticas.

1. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual e nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento (grifo do autor). (CHIAVENATO, 2004, p. 64)

Após estudos e teorias Lippitt e White (1952) apud Chiavenato (2009), identificaram que haviam três tipos de liderança, a Autocrática, a Liberal e a Democrática, onde um líder autocrático toma decisões e as impõem a seus subordinados sem explicações ou premissas e não gosta de ser questionado, o líder liberal não questiona, não determina, se omite, fazendo assim que seus subordinados obtenham liberdade para decidirem o que lhes for conveniente e por fim o líder democrático, esse por sua vez apresenta uma situação a seus subordinados e discute com eles possíveis mudanças, melhorias, decisões e dessa maneira torna o grupo mais unido e objetivo.

De acordo com Hunter (2004), a liderança é definida como uma habilidade de persuadir pessoas para diversos fins, mas neste caso, para trabalharem empolgados, incentivados e estimulados com a finalidade de obter as metas definidas.

Para Maximiano (1997), a liderança pode ser um modo de comandar ações ou induzir o comportamento e o pensamento de outras pessoas, sem a necessidade de possuir qualquer tipo de proximidade com estas. Mas para Kauzaqui (2006) essa característica de liderar era uma união de relações que atuam mutuamente, cada qual com seu vínculo de hierarquias e atuações motoras.

A motivação dos funcionários é uma variável estratégica para as empresas. É um conjunto de metas que faz com que uma pessoa exerça e implemente decisões na direção da visão, valores e objetivos a serem alcançados.

A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três prioridades:

- Direção: o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento;
- Intensidade: magnitude da motivação;
- Permanência: duração da motivação. (MAXIMIANO, 2006, p. 275)

Motivar funcionários significa aumento de produtividade e retenção de melhores talentos. Os valores, nas empresas, criam motivações porque dão identidade as mesmas e, portanto, se compartilhada, desenvolve também a identidade de cada pessoa como profissional. Os valores dão a consciência de compartilhar não um local de trabalho ou objetivos, mas algo que vai além do tempo e além do papel que o profissional tem em seu local de trabalho.

Maslow oferece três importantes contribuições. Em primeiro lugar, identifica importantes categorias de necessidades, que podem ajudar os administradores a criar reforçadores positivos eficazes. Em segundo lugar, é útil pensar em dois níveis gerais, nos quais as necessidades do nível mais baixo precisam ser satisfeitas antes que as do nível superior se tornem importantes. Em terceiro lugar, Maslow sensibilizou os administradores para a importância do crescimento pessoal e da autorrealização. (BATEMAN, 2006, p. 433).

Empresas bem organizadas ou não, são motivadas por valores, com a esperança de que sejam compartilhados por todos colaboradores envolvidos nos processos do negócio, independentemente do seguimento da organização. Muitas vezes acontece que esses valores não são bem identificados e, acima de tudo, não são rastreados, de modo que existam espaço para interpretações autônomas de cada um dos empregados, criando uma lacuna entre a expectativa da empresa e os reais recursos expressos.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores etc.) e fatores externos (decorrentes do ambiente que as envolve, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.) (CHIAVENATO, 2004, p. 63)

A arte da motivação está muito próxima de outra habilidade a comunicação, esta por sua vez é uma característica típica dos grandes líderes de todos os tempos. Saber motivar os outros, é envolvê-los seguindo um ideal, uma grande causa, um objetivo comum, é fundamental para quem se propõe a orientar as pessoas. Isso se aplica a políticos, líderes religiosos e senhores da guerra, mas também se aplica a líderes modernos ou empreendedores. Até um empreendedor tem um grande sonho para alcançar, e para que esse grande sonho se torne realidade é necessário que saiba envolver seus colaboradores.

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não sejam as sociedades, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades. (LACOMBE, 2005 p. 130),

Existem muitas maneiras de estimular o interesse dos funcionários, imagine-se que um bom salário seja suficiente, mas esse fator pode, a curto prazo, não ser mais tão atrativo como outrora. Certamente, o aspecto da remuneração econômica deve ter um peso importante, mas não deve ser incontestável. Isso porque há um risco, nesse caso, de ter pessoas que trabalham apenas pelo pagamento e desinteressadas pelo bem-estar da empresa.

Ser protagonista ativo faz com que os trabalhadores assumam maior responsabilidade, tanto na expressão de seu papel, quanto em relação à sua própria empresa, adaptando-se assim ao seu comportamento. A consequência direta dessa nova visão do trabalho desencadeia um forte impulso motivacional, influenciando positivamente a produtividade da empresa.

De acordo com Certo (2003), “As pessoas são motivadas a ter certo comportamento para satisfazer suas necessidades pessoais”.

Para Maslow enquanto não estiverem satisfeitas, as necessidades situadas mais na base da hierarquia permanecem predominantes na determinação do comportamento. Porém, quando satisfeitas passam a não mais motivar; o atendimento da necessidade passaria então a direcionar as ações do indivíduo. (CAVALCANTI, 2005, p. 88)

A imagem a seguir explica tais teorias de forma clara e resumida.

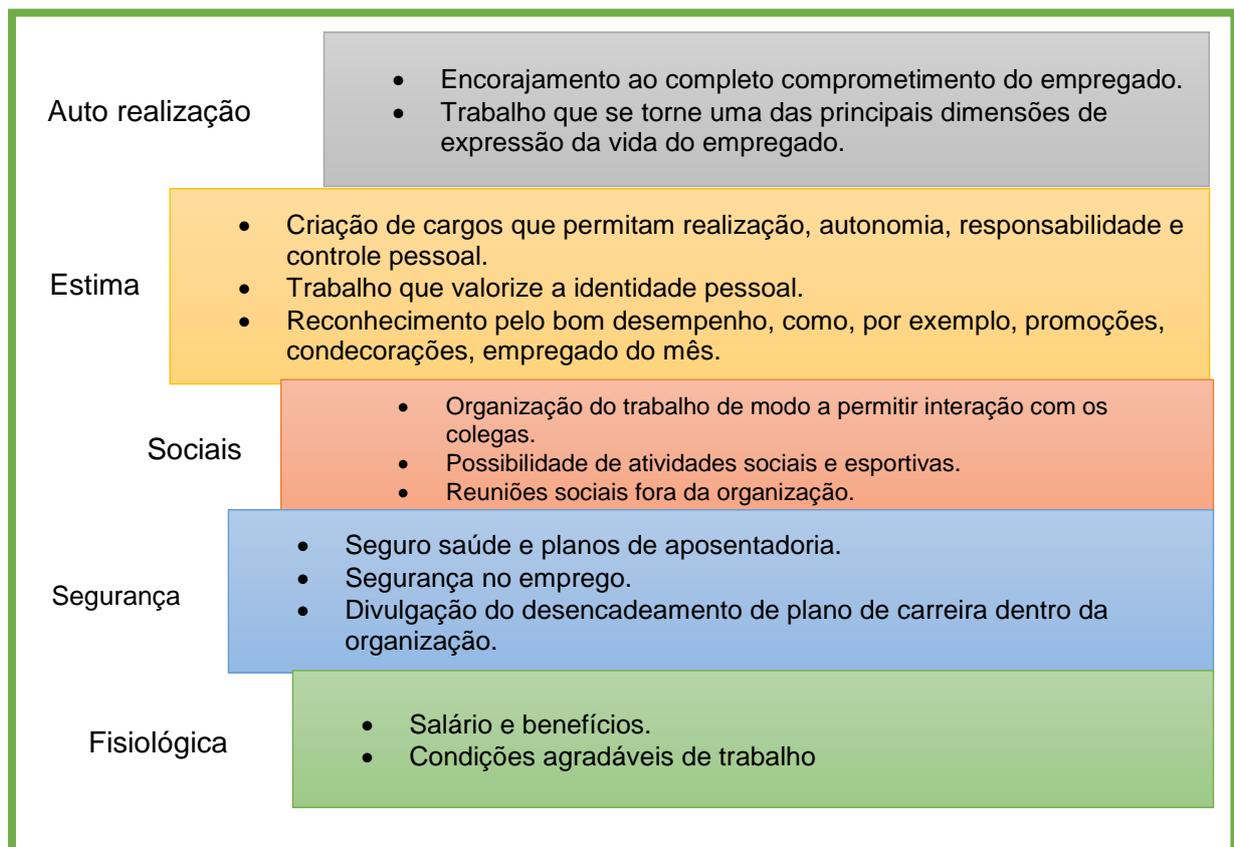


Figura 1 - Exemplos de como as organizações podem satisfazer necessidades da hierarquia de Maslow. **Fonte:** Morgan (1996, apud CAVALCANTI, 2005, p. 91).

2.2. A MOTIVAÇÃO E O GERENCIAMENTO DE PESSOAS

Com o passar do tempo e a globalização, diversos padrões de abstrações foram se concretizando. A maioria desses padrões se encaixam em dois perfis básicos: teorias de processo e teorias de conteúdo. De acordo com as teorias de processo motivacionais pode-se explicar as maneiras que o indivíduo se sente motivado. Atentando primeiramente, as fases que o indivíduo está no auge de sua motivação. As teorias de conteúdo motivacionais por sua vez, explicam e salientam particularidades pessoais, demonstram as dificuldades de cada indivíduo e a maneira que cada um pode ser motivado para que se sinta mais satisfeito. As relações que apareceram são exibidas no quadro a seguir:

ÉPOCA	CORRENTE/AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima Auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima Auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivada da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta-necessidades auto-realização
1975	Programação Neurolingüística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching/Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!	Participação, comunicação eficaz, autonomia reconhecimento.	Estima Auto-realização

Figura 2 - Grandes correntes históricas da motivação. **Fonte:** HERING (1996, p. 246).

3. A MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL COMO CHAVE PARA O SUCESSO

O conceito de motivação empresarial surge da busca de motivos no campo profissional cujo inspira colaboradores a realizar ações com a finalidade de alcançar um objetivo. Através desse mecanismo (motivo, ação e resultado), o fluxo se torna necessário para atingir qualquer meta no campo dos negócios. Uma das chaves para o sucesso no mercado atual é a motivação nos negócios. No entanto, é necessário saber como aplicá-lo em uma organização, porque o estabelecimento necessitará de um fator básico de produtividade que deve ser reforçado com um bom plano de desenvolvimento. Um trabalhador satisfeito e motivado será muito mais produtivo. Portanto, é necessário promover a relação entre os indivíduos, a comunicação vertical e horizontal e melhorias básicas no ambiente de trabalho.

A motivação é o processo de encorajar um indivíduo a realizar uma ação que satisfaça algumas de suas necessidades e alcance algum objetivo desejado para o motivador " (Sexton, 1977, p.162)

Com uma definição etimológica, a palavra motivação vem da palavra latina *motivus* que significa movimento, ligada ao sufixo “ção”, associada a termos de afeto e ação. Dito isso, pode-se afirmar que a motivação estabelece diversos estímulos focados em alcançar em uma ou várias pessoas uma série de ações que o levam a completar uma atividade determinada por sua própria vontade e interesse.

A motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as tarefas e persistir na sua execução até atingir o resultado previsto ou esperado. (TAMAYO; PASHOAL, 2003, p.98)

Ao elevar tal definição ao escopo de uma corporação, fica evidente que a motivação dos negócios se concentra em conseguir que o funcionário cumpra uma série de objetivos em um ambiente de acordo com suas necessidades, o que seria o Ciclo de motivação empresarial. Um ciclo pode estabelecer a definição e a aplicação da motivação do negócio no indivíduo: Na primeira fase, o indivíduo enfrenta sua falta de motivação e falta de satisfação de necessidades e expectativas. O indivíduo

deve realizar uma autoanálise para descobrir como ele pode se motivar. Ao encontrar os aspectos vitais em relação ao seu sistema de crenças, necessidades e prioridades vitais para alcançar motivação, o estímulo que serve como um momento decisivo para este indivíduo deve melhorar seu desempenho e estar sempre buscando algo novo que o motive. Neste ponto a pessoa deve sentir o desejo de realizar seu trabalho graças ao estímulo. O ciclo termina com um indivíduo motivado que faz o seu trabalho porque seu desenvolvimento profissional e pessoal está sendo acompanhado por seu superior e valorizado.

Sendo a motivação uma ferramenta poderosa, a corporação que faz o uso dela de maneira coerente e corretiva, aumenta sua produtividade e conta com demonstrações de resultados significativos.

Foi criado um mecanismo social pelo qual a nova visão religiosa do mundo pôde afetar, especificamente, a socialização e, por conseguinte, a motivação da nova geração (MCCLELLAND, 1972, p. 76).

Certamente o estímulo causado por um gestor no âmbito empresarial é de grande importância, para a equipe, para o gestor e principalmente para a empresa. A realização dos objetivos propostos dependerá em grande parte de sua implementação bem-sucedida. A motivação dos recursos humanos consiste fundamentalmente em manter culturas e valores corporativos que levam a um alto desempenho. (ARMSTRONG, 1991, p.266)

A motivação é o desejo de fazer um grande esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionados pela necessidade de satisfazer alguma necessidade individual. Embora a motivação geral se refira ao esforço para atingir qualquer meta, nos concentramos nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse primário no comportamento relacionado ao sistema de motivação e valor que governa a organização. (ROBBINS, 1999, p.17).

Segundo Stoner (1996) a motivação é como "Uma característica da psicologia humana, inclui os fatores que causam, canalizam e sustentam o comportamento humano. O que faz as pessoas trabalharem ". O autor nos dá a entender que a motivação é ser como um motor quando comparado a um carro, isto

é, que, se as pessoas são motivadas estas funções como o carro, caso contrário, teria de empurrar, mas quanta energia não seria gasta durante todo esse processo.

Por outro lado, Chiavenato (2000) define como "o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o rodeia". Segundo o autor, para uma pessoa motivada, deve haver uma interação entre o indivíduo e a situação que está vivendo naquele momento, o resultado dessa interação é o que permitirá ao indivíduo ser motivado ou não. Essa interação que se originaria é a construção de um significado próprio sobre motivação.

Da mesma forma, Mahillo (1996) define a motivação como "o primeiro passo que nos leva à ação". Essa definição pode ser compreendida que para o indivíduo para executar ações que devem ser motivados, caso contrário, você tem que empurrá-lo como um carro quando ele está desligado, para que possa executar ações, que faz com que os gerentes que não têm Estratégias claras sobre a motivação de seus funcionários passam a maior parte do tempo engajadas em como incentivar esses trabalhadores.

Está claro que as condições da vida moderna dão apenas oportunidades limitadas para que essas necessidades, relativamente fracas, obtenham expressão. A privação que a maioria das pessoas experimenta com respeito a necessidades de nível inferior desvia suas energias para a luta pela satisfação daquelas necessidades. Assim as necessidades de autorrealização permanecem inativas. (BALCÃO e CORDEIRO, 1979, p. 52)

Embora haja consenso sobre a importância de administrar a inovação nos negócios como um diferencial importante na construção de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo, há proporcionalmente poucas organizações cujos administradores aceitam que a promoção de uma cultura de inovação deve ser a principal prioridade. A percepção preconceituosa de que a inovação na empresa é mais bem gerenciada pela alocação de um orçamento de investimento generoso para uma nova unidade organizacional que agora serve como um centro de pesquisa e desenvolvimento a serviço da inovação é comum. Mas não está criando um ciclo funcional, que desconsidere a diversidade de seus funcionários e ignore a expressão de seus muitos talentos, já que uma empresa pode construir um perfil competitivo sólido que revigore seu papel de líder de mercado influente nos próximos anos.

O investimento sustentado em tecnologia de ponta não é por si só, um fator-chave na geração de valor diferencial. A inovação é gerada por pessoas envolvidas, talentosas e comprometidas que trabalham com líderes que assumem riscos em busca de uma visão de negócios, são pessoas motivadas por um sentido significativo e que aprendem em um ambiente de trabalho positivo, como convém uma cultura de negócios que promove a criatividade individual e a colaboração comum.

3.1. MOTIVAÇÃO EM PRÁTICA

Um dos grandes problemas que circundam empresas de porte pequeno, médio e grande está na maneira que seus empregados são motivados para que possam atingir os objetivos propostos, do ponto de vista de Sayles e Straus (1975). Os autores consideram cinco abordagens para uma motivação do pessoal efetiva.

Seja Forte: Um tratamento convencional que tem como fundamento a autoridade. Esta abordagem é baseada no medo que as pessoas têm de perder o emprego e na necessidade do salário, sendo esse o único motivo de trabalhar.

Seja Bom: Essa abordagem retira poucas incongruências da abordagem anterior. Auxilia no recrutamento de mão de obra e torna os funcionários mais passíveis a aceitar os trabalhos propostos diante do aumento da moral, promovendo melhores condições de trabalho.

Barganha implícita: O sistema de motivação mais utilizado atualmente é a barganha, pois esta abordagem viabiliza o clima do “Viver e deixar viver”, mas poucas vezes disponibiliza a motivação que “aumente” a produção e a produtividade.

Competição: Essa abordagem pode promover diversas formas de satisfação.

Motivação interiorizada: É a abordagem que busca satisfazer as necessidades interiores e particulares, de forma que as pessoas prezem por seus esforços e exerçam um bom trabalho.

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

Pode-se concluir que, os esforços para conduzir a empresa a um bom posto de trabalho, são de certa maneira correspondidos com funcionários melhores capacitados e ligações trabalhistas mais tranquilas. Contudo, fornece poucos estímulos e motivações ligadas diretamente aos funcionários e dessa maneira não os estimulará para que seu desempenho seja excepcional. Assim, proporciona uma resposta parcial ao problema de como motivar os trabalhadores eficazmente (SAYLES e STRAUSS, 1975).



Figura 3 – Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow. **Fonte:** ROBBINS (2002)

Maslow apontou o ato humano em cinco tipos de necessidades motivacionais: fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização. Abraham Maslow (1908 - 1970) publicou seu artigo, intitulado “Uma Teoria da Motivação Humana” em *Psychological Review*, em 1943, com o objetivo de compreender o ato humano, enfocando a motivação das necessidades. Esta ideia tornou-se popular com o pseudônimo “A pirâmide de Maslow” ou “pirâmide de 5 andares”.

A primeira necessidade, a fisiológica, é o fundamento básico e inegável do ato humano, como ar, comida, bebida, sono, abrigo e sexo. São simplesmente as necessidades para sobreviver e garantir a função potencial do corpo humano.

A necessidade de segurança é baseada no medo de algo “inseguro” como desastres naturais, violência, guerra, crise social, etc. Essa necessidade motiva os compromissos de proteger a nós mesmos, como lei, segurança pessoal, seguro, saúde e outros sistemas de manutenção. a estabilidade.

A necessidade social, também conhecida como a necessidade de amor e necessidade de pertencer, é usada para descrever o aspecto sentimental dos seres humanos, que nos leva à demanda de amar e ser amado por um grupo específico. Comunicação, amor, amizade, colaboração, etc. entre pessoas em um círculo social fazem com que um indivíduo se sinta pertencente a algo maior do que ele próprio. Também reforça o ser humano para lutar contra a solidão e superar o estresse usando a força da maioria, não importa quão grande seja o grupo.

A quarta necessidade, a necessidade de estima, concentra-se no auto respeito, ou autoestima (Maslow, 1943, p.372). Há um conceito para descrever a “necessidade de autoestima”, que vem de um lado apenas, o narcisismo. É tão absurdo quando alguém simplesmente sente respeito por si mesmo com base em nada (ele apenas acha que ele recebe alguma coisa, mas na verdade ele não o faz). Essa necessidade é absolutamente satisfeita quando e somente quando, o respeito vem de um indivíduo ou grupo como um objeto do processo cognitivo. A satisfação desta necessidade de autoestima, faz com que os seres humanos se sintam valiosos e criam a motivação, auto respeito, autoconfiança, quando os outros reconhecem suas conquistas, o que o incita a perseguir os objetivos futuros na realidade participando de seus potenciais centrais.

A autorrealização é a mais alta necessidade na pirâmide de Maslow, que sugere que um indivíduo tem a necessidade de perseguir seus potenciais desejáveis e possuir algo que ele tem que ser, "o que um homem pode ser, ele deve ser"(Maslow, 1943, p.373). Esta necessidade última, é o nível mais essencial do ato humano, uma vez que se concentra no propósito principal que o homem, sem dúvida, significa ser. Um homem precisa se tornar um artista por causa do amor pela música ou pela pintura. Outro homem é inspirado para proteger as pessoas com base na alegria de servir. Alguém mais é levado a voar para a lua por causa da sede de descobrir um novo horizonte. Esse tipo de distinção é utilizado para distinguir um

homem evoluído que tem uma inteligência natural avançada e capaz de se questionar sobre si mesmo independentemente e tenta responder com eficácia e um animal satisfatoriamente passivo com fatores cercados.

A pirâmide de Maslow aprecia as necessidades humanas de uma posição passiva em que a satisfação vem de fora e a satisfação é o assunto da consciência. Essa satisfação passiva pode ser separada em duas ideias: primeiro, o objeto - um indivíduo específico - pergunta e exige suas necessidades de satisfação; todos os elementos objetivos da sociedade e da natureza sustentam suas ordens e, quanto mais apoio ele recebe, mais satisfação ele sentirá. Em segundo lugar, esses suportes externos se tornarão o espelho alheio do reflexo de sua moral. Esse "espelho" corrompe seu ego no produto dos dogmas e regras da sociedade, porque a sociedade é seu provedor global. Torna-se a medida de sua moral, o julgamento de suas ações e a punição de seu fracasso. Neste caso, com o papel do controlador que joga o jogo da maneira que ele tem que ser, ele se corrompeu em um produto da produção que fornece a ele quaisquer produtos necessários. Quem é o responsável pela medição quando e como ele sente satisfação? Ele mesmo. Ou seja, desde o começo, ele já exigiu dos estranhos sua ordem ativa que ele deve ser. Assinou um compromisso simples de que continuaria a encomendar a próxima refeição a partir de um menu sem fim. Quanto mais elementos são exigidos para sentir-se satisfeito, mais dependência terá. Obviamente, as necessidades que motivam o ato humano foram expressas pelos seres humanos desde o início; no entanto, a satisfação que vem de fora é a chave que faz com que os seres humanos se corrompam em seres alienígenas que controlam e recusam "o puro propósito da ação humana".

Um motivo divide-se, usualmente, em dois importantes componentes. Primeiro, o termo impulso refere-se ao processo interno que incita uma pessoa à ação. O impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo [...] mas o impulso, propriamente dito, é interno. Segundo um motivo termina ao ser atingido um objetivo ou obtida uma recompensa (MURRAY, 1971, p.20-21).

A medição externa é bem clara atualmente. No momento, sabe-se exatamente quem é uma pessoa rica, qual é a necessidade satisfeita ou como satisfazer tais necessidades. Hoje, uma pessoa rica pode ser descrita como aquela que vive em bairros específicos; dirige determinadas marcas de carro ou moto; come

restaurantes peculiares; usa marcas de roupas e joias e passa suas férias viajando para locais de alto nível; Uma pessoa satisfeita é aquela que tem seguro de vida e saúde com os melhores cuidados de saúde e serviços de segurança; ter também um emprego decente com alto salário e um ambiente confortável para desempenhar suas atividades. Os seres humanos, tentam satisfazer suas necessidades através do sistema de produção, e então, este sistema se torna a medida para medir o que é satisfação.

Este é o primeiro paradoxo da pirâmide de Maslow.

O segundo problema de seu conceito é a maneira como ele identificou as necessidades humanas com 5 andares, em que, quando a necessidade inferior é satisfeita, um indivíduo buscará o próximo nível mais elevado de necessidades e seguirá em frente para o nível mais alto.

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

As necessidades mais altas emergem e estas, ao invés de fome, necessidades fisiológicas, estão satisfeitas, mais uma vez novas e ainda mais altas necessidades emergem e assim por diante. Este é o significado das necessidades humanas básicas estarem organizadas em uma hierarquia de relativa prepotência (Maslow, 1943, p. 375).

A primeira satisfação é a base concreta para a segunda satisfação; o segundo é o do terceiro e assim por diante. Então, o que acontece se todos os elementos da pirâmide já tiverem sido satisfeitos? Continuará a exigir mais e mais mesmo as necessidades mais baixas já terem sido saciadas como as fisiológicas e as de segurança.

Todos nós possuímos ideias particulares sobre o que faz as pessoas pulsarem de atividade [...]. Indagamos com frequência o que uma pessoa quer o que poderá influenciá-la, o que é importante para ela (MURRAY, 1971, p.11-12).

Em muitos anos, a maioria dos pesquisadores da administração, psicólogos, economistas, educadores, etc. idolatrava a hierarquia de necessidades de Maslow para descrever o padrão que os atos humanos geralmente movem através de algumas motivações. No entanto, os atos humanos não podem ser localizados em

algumas visões fixas. As motivações fazem com que alguém faça uma ação específica, o que levanta outra questão com maior horizonte de pensamento sobre o objetivo final e suas consequências, como a simpatia e a compaixão. Esse entendimento pode mostrar a conexão entre filósofos que viveram em tempos diferentes, mas ainda tentam fazer a mesma coisa: descobrir a resposta para a questão final dos seres humanos.

De acordo com Sampaio (2005), é preciso ficar atento ao que pode acontecer quando a teoria de Maslow é adotada e posta em prática como incentivo para a política de gestão.

Há dois empregos possíveis. Um deles é acreditar na hierarquia das necessidades a priori – como pirâmide – e implementar inúmeras ações e programas. Não chega a ser desastroso, mas a empresa perderá a oportunidade de criar condições reais para aumentar a satisfação e o comprometimento dos empregados. Outra situação é aceitar que a motivação tem as diversas dimensões apontadas por Maslow, que variam da remuneração e da segurança do emprego à realização pessoal e à aprendizagem das pessoas, e admitir que sua inobservância pode criar insatisfação. Vista dessa forma, a teoria de Maslow é benéfica, pois ajuda muito a entender o que necessitam e desejam os diversos colaboradores de uma organização e como agir para motivá-los. (SAMPAIO, 2005, p.8)

No âmbito da motivação, a teoria das Necessidades é uma das mais populares, mas existem muitas críticas em volta dessa teoria, especialmente quando se trata da rigidez dos níveis das necessidades, pois, para Robbins (2002), o embasamento empírico para a proposta de Maslow é muito vago.

Bergamini (2008), defende que a teoria das necessidades de Maslow foi totalmente aceita, mesmo que, irracionalmente, ganhou apoio em fatores insuficientes de pesquisas empíricas. Seu fundamento e enunciado não foram levados a testes de comprovação para que fosse testado sua integridade quando colocada em prática.

4. PESQUISA DE CAMPO

Para apresentar o nível de conhecimento e importância sobre o tema em questão, foi feita uma pesquisa com vinte funcionários de uma empresa de Cosméticos, localizada em Paraguaçu Paulista - SP.

A pesquisa foi realizada de forma online pela internet via formulários Google, apresentando pontos-chaves do entendimento sobre a Motivação e o quanto a mesma é utilizada pelos gestores dentro da organização.

4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA DE CAMPO

Pode-se analisar que os funcionários conhecem e entendem a importância da Motivação como peça fundamental para seu desenvolvimento e estabilidade dentro da organização, pois ao observar a pesquisa vemos que todos, ou seja, 100% das pessoas acreditam que a motivação é um fator essencial.

Outra questão que pode ser evidenciada é o fato de 45% dos funcionários não terem nenhum tipo de motivação em seu trabalho, isso nos mostra que a realidade das empresas são diferentes, e não é algo lindo e maravilhoso como na teoria.

No nosso meio, há muito o que praticar sobre este fator tão essencial para a sobrevivência das organizações, visto que o que as movem são seus recursos humanos principalmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários aspectos importantes relacionados à motivação empresarial podem ser destacados, assim como, o tipo de motivação comercial aplicada a uma equipe de trabalho individual ou específica, isso dependerá da personalidade do gestor ou do grupo e do sistema de crenças da empresa. A personalidade dos funcionários afetará diretamente o tipo de motivação que pode ser aplicada e como será o desempenho dos mesmos.

Do ponto de vista empresarial, isso indica a necessidade de modular o estilo de gestão e a definição de objetivos e incentivos, com base no nível de satisfação das necessidades dos colaboradores. Todos os possíveis elementos de contraste entre o processo de desenvolvimento do trabalhador e o do contexto de negócios no qual ele está incluído devem ser anotados. Este aspecto é um dos elos perdidos da teoria de Maslow. O modelo de Maslow está, de fato, fortemente centrado no mecanismo de autodeterminação do indivíduo, traçando impulsos motivacionais exclusivamente para fatores internos, ignorando a interação entre o indivíduo e o ambiente externo. Outro aspecto é a rigidez do esquema que explica o comportamento do indivíduo. Não necessariamente um sujeito deve passar por todos os níveis da hierarquia. Finalmente, a teoria de Maslow exclui que um indivíduo possa ser conduzido por mais necessidades ao mesmo tempo, mesmo que com intensidade diferente.

A motivação no ambiente corporativo é muito importante, pois é necessário que objetivos sejam alcançados e esses objetivos podem resultar mais facilmente de equipes motivadas e envolvidas. Utilizar o mesmo modelo de motivação para todos os funcionários poderá ser um erro, e causar danos imensuráveis, pois cada indivíduo reage a estímulos diferentemente. Para que todos colaboradores se sintam compreendidos e motivados, a motivação precisa ser realizada de diferentes maneiras. É preciso respeitar o ser humano e sua espontaneidade, pois os seres humanos são diferentes. Na esfera empresarial ocorrem mudanças a cada momento e com o passar do tempo os empregadores foram se ajustando criando a consciência que uma boa estrutura, com tecnologias atualizadas é essencial para promover a motivação em seus funcionários e manter a excelência na execução das tarefas. É importante manter a motivação elevada para que novas pessoas queiram

se tornar funcionários em novas empresas e esse fator cria um ambiente competitivo, provém um funcionário mais produtivo, qualificado, mais responsável em relação a assuntos profissionais. A motivação empresarial pode ser descrita como a força e a vontade, que impulsiona os colaboradores a atingir suas metas de maneira mais descontraída. Realizar um trabalho é alcançar sucesso. O comportamento humano é movido pela motivação, através desse impulso é que acontecem as descobertas, os fatores que facilitam a motivação, quais tipos de elogios, presentes e quais incentivos funcionam mais efetivamente.

A informação teórica neste campo, da motivação, é realmente necessária para aplicação na prática. Já existem muitas teorias sobre motivação, onde recomendações específicas foram desenvolvidas sobre o impacto nos empregados, com vistas ao aumento da produtividade ou do lucro do trabalho.

Nesse campo de conhecimento, o assunto é frequentemente confundido com estímulo. Benefícios sociais, benefícios, multas, punição por disciplina disciplinar, tudo isso é apenas um incentivo. E, ainda assim, em todas as empresas, não apenas um sistema de motivação deve ser desenvolvido para os funcionários, mas também um sistema de incentivo para manter um padrão de vida adequado para os funcionários.

Às vezes é difícil entender o que é motivação, considerando a complexidade do fenômeno. Mas é muito importante chegar a um único termo para que a divergência de compreensão não prejudique o objetivo final.

6. REFERÊNCIAS

ARMSTROG, P. B., MANGEL W. F., WALL, J. S. ET AL. **Structure of alpha 2-macroglobulin from the arthropod limulus Polyphemus**. J Biol Chem, 1991.

BALCÃO, Y. F. CORDEIRO, L. L. **O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEDÊ, M. A. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo, SEBRAE, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, V. L. (org.) **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 6° Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

_____, I. **Iniciação à administração geral**. 3.ed. Barueri: Manole, 2009.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção PPGEF, UFSC, 1996.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUAZAQUI, E. (Org.). **Liderança e Criatividade em Negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. A Liderança Contemporânea: Uma Visão de Futuro

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEI complementar 139, de 10 de novembro de 2011. Altera a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2011.

MAHILLO M. J. **¿Sabes enseñar?: Manual para padres y profesores**. Espasa Calpe, 1996.

MASLOW, A.H. **A Teoria da Motivação Humana**, publicado originalmente em Psychological Review, 1943.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

MURRAY, E. I. **Motivação e emoção**. Trad. de Álvaro Cabral. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar. Editores, 1971.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional** (8ª ed.). Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro, 1999.

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

SAMPAIO, J. R. **A gestão das pessoas e a motivação: O Maslow desconhecido**. HSM Management, São Paulo, n. 25, 2005.

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

STONER, A. F. J. **Administración**, Editorial: Pearson Education, México, 1996.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília: DIEESE, 2012.

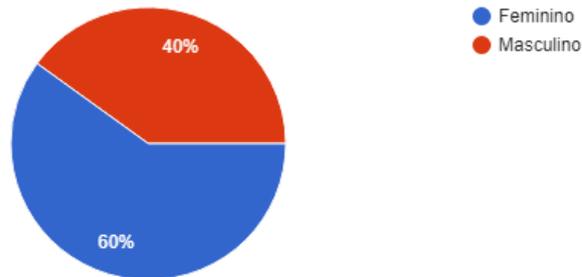
SEXTON, W.P. **Teorías de la Organización**, México, Editorial Trillas, 1977.

TACHIZAWA, T. FARIA, M.de S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

7. APÊNDICE A – PESQUISA DE CAMPO

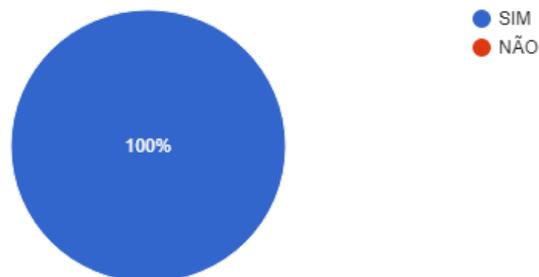
Sexo:

20 respostas



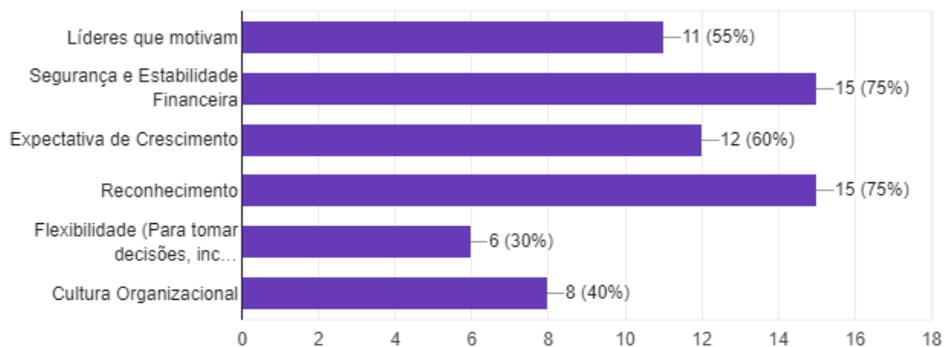
Você entende que a motivação é um fator essencial para o seu desenvolvimento na empresa?

20 respostas



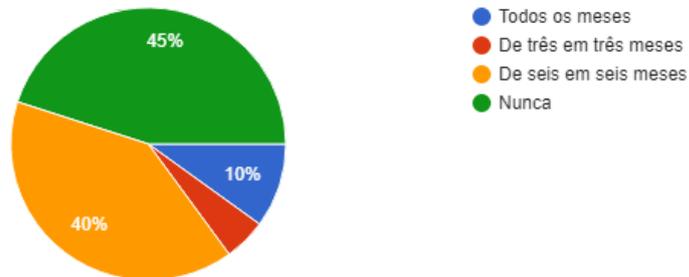
Quais os principais fatores que te motivam no trabalho?

20 respostas



"Para que as empresas mantenham em sua estrutura organizacional pessoas comprometidas, produtivas e,...ste na motivação dos colaboradores?"

20 respostas



Quais dos critérios a seguir, o gestor da sua empresa usa para motivar os colaboradores?

20 respostas

