

Motivação como Valorização do Capital Intelectual no Contexto da Sociedade do Conhecimento.

| | | | |
|--|--|---|---|
| Samira Tertuliano Bicalho Nelo UVV Faculdade de Guaçuí guacui@uvv.br | Marinete Andrião Francischetto Centro Univ. de Vila Velha marinetef@uvv.br | Simone de Souza IFES – Campus Guarapari simones@ifes.edu.br | Marcelo Tedoldi Machado IFES – Campus Guarapari simones@ifes.edu.br |
|--|--|---|---|

RESUMO

O objetivo desse artigo constitui-se em estudar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, bem como, os motivos que as impulsionam a agir em relação ao trabalho, tendo em vista que algumas trabalham por dinheiro, outras por segurança e, outras, ainda, por prazer. Maximiano (2007) afirma que, o estudo da motivação busca compreender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento, pensamento, ação e palavras. Sendo assim, diferentes são as necessidades das pessoas em relação ao trabalho, e diversos são os fatores que exercem influência sobre elas, no que tange à motivação para desempenhar suas atividades. O tema motivação constitui-se num assunto relevante e atual, uma vez que, funcionários bem treinados e, ao mesmo tempo, motivados, agregam valor para a empresa. Sobre a motivação dos funcionários, Bergamini (2007, p.23) afirma que, “[...] a grande maioria das empresas não aceita mais a suposição de que o trabalho seja desagradável ao homem e, com isso, não aceita funcionários mal-humorados, desmotivados ou sem perspectivas futuras”. Nesse contexto, as organizações começam a ter uma visão do colaborador como capital humano, como participante ativo e relevante no processo de produção e gestão, e, essa nova visão, tem levado muitas organizações a adotar métodos e técnicas no sentido de motivar e satisfazer seus colaboradores. No campo das relações humanas, grande é a discussão sobre os fatores que exercem poder motivacional sobre as pessoas e, ainda, sobre os anseios que as pessoas mantêm em relação ao seu trabalho, pois, algumas enxergam o trabalho apenas como uma fonte de renda, outras o vêem como uma forma de alcançar realização, outras, ainda, o entendem como algo prazeroso e saudável. Sendo assim, de forma a contribuir para essas discussões, foi realizado um estudo empírico em uma empresa localizada em um município do interior do estado do Espírito Santo, a fim de identificar o nível de motivação dos mesmos para o trabalho. O estudo foi realizado por meio da aplicação de questionários, compostos por 23 (vinte e três) questões fechadas, aos funcionários da empresa. Foram entrevistados, no total, 21 (vinte e um) funcionários da empresa, abrangendo os níveis gerencial e operacional (gerentes das lojas, auxiliares administrativos e atendentes). Os resultados revelaram funcionários motivados para o trabalho, sendo as variáveis consideradas como mais motivadoras o bom clima organizacional dentro da empresa, a boa convivência com os colegas de trabalho e com a chefia. Foi possível observar, ainda, que os funcionários conhecem a missão, a visão e os objetivos da empresa. Os funcionários afirmam conhecer os clientes e opinar a respeito de questões que dizem respeito às suas funções diárias.

Palavras-chave: Motivação; Capital Intelectual; Conhecimento.

1 Introdução

Considerando o cenário empresarial globalizado e competitivo, e a busca de possibilidades de linhas sensíveis e racionais para lidar com as pessoas em situações de trabalho, o objetivo desse artigo constitui-se em realizar um estudo sobre o comportamento das pessoas, bem como, dos motivos que as impulsionam a agir em relação ao trabalho, tendo em vista que algumas trabalham por dinheiro, outras por segurança e, outras, ainda, por prazer.

Para compreender de forma adequada esse processo, faz-se necessário considerar as peculiaridades humanas, uma vez que os indivíduos possuem desejos e necessidades

diferentes e, independentemente, da facilidade de compreensão, ou da conveniência administrativa, não existe estratégia específica para que todos apresentem produtividade satisfatória. Não sendo possível medir o nível motivacional de cada funcionário, faz-se necessário que os gestores adotem atitudes que possam motivar toda a equipe, o que poderá gerar um clima organizacional favorável, fazendo com que os colaboradores sintam-se motivados a alcançar um melhor desempenho, gerando, assim, melhores resultados para a organização.

Em função dessa demanda por profissionais preparados e motivados para o trabalho, Bergamini (2007, p.23) afirma que, “[...] a grande maioria das empresas não aceita mais a suposição de que o trabalho seja desagradável ao homem e, com isso, não aceita funcionários mal-humorados, desmotivados ou sem perspectivas futuras”. Ao contrário disso, as empresas esperam que seus funcionários reconheçam o trabalho como algo representativo em suas vidas. Contudo, a motivação para o trabalho depende, diretamente, do significado que cada indivíduo atribui a ele. Maximiano (2007) afirma que, o estudo da motivação busca compreender quais são essas forças que movem as pessoas para diferentes dimensões do comportamento, pensamento e ação.

O indivíduo pode ser influenciado por inúmeros fatores, contudo, a aquisição de conhecimentos pode ser relevante no processo de tornar o trabalho algo mais motivador e feliz. Sob esta ótica, é possível afirmar que, a sociedade e o conhecimento devem caminhar juntas, de modo a formar a ‘Sociedade do Conhecimento’, onde as organizações assumam uma nova postura diante do trabalho.

Buscando alcançar uma melhor compreensão desse processo delicado que é a relação do indivíduo com o trabalho, foi realizado um estudo teórico sobre o indivíduo e as organizações, o comportamento, o conhecimento, e os fatores motivacionais. Foi realizado, ainda, um estudo empírico em uma organização de médio porte, localizada em um município do interior do estado do Espírito Santo, com o objetivo de investigar o nível de motivação para o trabalho dos seus funcionários.

2 O Indivíduo e a Empresa

O termo indivíduo, segundo Ferreira (1986, p.92), quando substantivo, refere-se “à pessoa humana considerada quanto às suas características particulares, físicas e psíquicas”. Uma organização é composta de pessoas, que trazem, para seu interior, suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações. Quando usado como adjetivo, indivíduo é sinônimo de indiviso, de algo que não pode ser dividido. E esse significado parece estar definitivamente incorporado às políticas e ações contemporâneas de gestão de pessoas. Nelas não se vê mais o papel profissional como desvinculado dos aspectos pessoais. E, com relação a estes, cada vez mais se denota a importância de seu entendimento e integração, pois eles fazem a diferença no desempenho profissional.

De acordo com Casado (2002), as organizações e seus dirigentes já perceberam a necessidade de entender o ser humano e as interações que ele empreende para reafirmar-se como ser socialmente produtivo, exercitando o projeto maior de sua natureza, que é compatibilizar seus impulsos instintivos com a realidade social.

Somente integrando a visão interna ao homem nas organizações é que se poderá perceber e intervir nos fenômenos organizacionais, compreendendo em que medida organizações, grupos e indivíduos podem fundir seus objetivos, muitas vezes conflitantes, em algo que traga sentido à relação ser humano e empresa (CHANLAT, 2003, p. 245).

Para Vergara (2003), o indivíduo motivado trabalha para atingir metas organizacionais

e pessoais, com habilidade e discernimento inerentes ao seu processo produtivo.

É imprescindível que o administrador entenda o comportamento dos membros de sua equipe, sendo, desta forma, mais fácil influenciá-los, objetivando o alcance das metas organizacionais.

Para Chiavenato (2004), visando a melhorar o rendimento dos funcionários, torna-se necessário fazê-los sentirem-se responsáveis pela atividade para a qual foram designados, sabendo-se que, depois de eles cumprirem a referida tarefa, irão ser julgados pela competência demonstrada.

Para Robbins (2002), uma das estratégias a serem usadas pela empresa para motivar seu funcionário é o cumprimento de metas. À medida que elas são cumpridas, ele se sente cada vez mais motivado para buscar novas.

A teoria do estabelecimento das metas afirma que as pessoas têm metas conscientes que as energizam e que dirigem seus pensamentos e comportamentos para uma finalidade (ROBBINS, 2002, p. 162).

Grabarschi (2001) comenta que as organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações, ao longo do tempo, em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo, as quais acabam impactando também a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho. E quando pessoas são mencionadas no contexto organizacional, não se fala em simples sistemas, como financeiro, materiais e outros que as organizações utilizam, mas sim de sistemas complexos, chamados de talentos humanos, que ocupam, nelas, um lugar privilegiado. O homem deve ser considerado em sua complexidade como alguém que pensa, reflete e produz idéias novas, sendo capaz, também, de provocar mudanças que podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa.

Casado (2002) afirma que, tanto a empresa quanto o trabalhador se preocupam muito com a questão da motivação. São muitos os fatores que promovem a satisfação no trabalho. Dentre esses estão: a oportunidade de se fazer o que gosta; o reconhecimento por parte do empregador; as boas condições de trabalho fornecidas pela empresa; os benefícios oferecidos; e, claro, a remuneração.

Há, ainda, outros fatores que promovem a satisfação, como a remuneração e o salário, embora tenha sido comprovado, através de pesquisas e estudos, que o salário, mesmo contribuindo positivamente com os Fatores Motivacionais, não é considerado entre as principais causas que afetam a motivação dos empregados. Nesse sentido, Davis e Newstrom, (2003, p.127), afirmam:

Quando o empregado reclama salário dentro de uma empresa é porque não acredita que ela lhe dará outra satisfação pessoal que não a remuneração, o que reduz a satisfação de relação de emprego em nível de mercado, onde o empregador compra as mãos e a cabeça dos funcionários, mas nunca chegará a conquistar-lhes o coração.

Assim, torna-se necessário que, além do salário, o empresário também conquiste o seu empregado, mostrando-lhe quanto ele é importante e quanto a empresa precisa dele para crescer, e, assim, garantir seu salário e outras conquistas que poderão vir com sua dedicação e empenho.

Chiavenato (2004) comenta que quando o trabalhador se encontra desmotivado, não há comprometimento com o trabalho, com a visão e com as diretrizes de uma organização. E se não há o comprometimento, não existe o interesse pelo que se faz.

Sob o ponto de vista de Casado (2002), como cada ser humano é único, suas

motivações também são únicas e individuais. Por isso, na empresa, o ambiente de trabalho deve ser avaliado de forma diferenciada. Os servidores se comprometem por motivos diversos com as organizações em que atuam. O grande desafio dos atuais administradores é gerenciar toda essa diversidade de idéias, criatividade e pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma mesma empresa que tem como principal objetivo a lucratividade.

O sucesso de uma organização depende em grande parte, mas não exclusivamente, da motivação e satisfação dos seus colaboradores, pois ela pode obter o tão desejado sucesso através de seus proprietários, sendo os seus colaboradores corresponsáveis por tal sucesso.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Choen (2004), o homem é um ser social e, em função disso, suas atitudes derivam de suas relações psicossociais. Quando há interação com grupos sociais, o homem constrói valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga essas vivências. Toda ação humana provém de sua atitude diante do fato em questão.

Vergara (2003, p.41) diz que “[...] nas relações de trabalho é fundamental a aproximação entre as chefias e os funcionários”. Pois só observar a execução da tarefa não garante conhecer a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado.

O homem pode executar bem um trabalho, motivado pela necessidade de segurança. Isso, porém, não pode levar à conclusão de que ele tenha um significado positivo para o serviço. A observação de comportamento é factível de falhas graves. É preciso conhecer as atitudes frente ao trabalho para que se possa agir acertadamente. O homem, em suas atividades, está exposto a várias situações que podem gerar dissonância cognitiva, as quais, por não se resolverem, retardam o desenvolvimento organizacional uma vez que os conflitos subjacentes interferem na qualidade de vida dos trabalhadores. A falta desta clareza faz lembrar que os indivíduos podem cumprir papéis profissionais totalmente desvinculados de suas atitudes (CRÓSTA, 2000).

A motivação é a força que impulsiona o profissional para o exercício de suas funções. Dessa forma, pessoas motivadas e comprometidas alcançarão o sucesso tão desejado na vida profissional. Quem é motivado realiza seu trabalho de maneira correta e se sente bem com isso, exercendo todas as funções de modo eficiente e eficaz, pois a realização da tarefa não é um fardo, mas sim uma forma de prazer e realização.

Godoi (2009, p.241) diz que “[...] a motivação é uma esfera interna, singular inerente ao espaço da individualidade, relacionada à história de vida, à estrutura social, aos desejos do indivíduo e à recuperação do sentido do trabalho”.

Para que haja sucesso organizacional, a motivação é fundamental, pois as pessoas só se comprometem com o que entendem e faz parte de seus interesses, o que deve estar atrelado ao seu nível de satisfação, juntamente com seu comportamento organizacional. D’Amorim (2006, p.112) analisa diferentes definições de satisfação e comprometimento organizacional e destaca o seguinte:

Por satisfação ou motivação entende-se um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação e trabalho. A empresa define o seu comprometimento como a identificação do indivíduo com a organização, caracterizado pela crença, a aceitação dos valores e objetivos desta, acompanhado pelo desejo de permanecer como membro e por esforços realizados em benefício da organização.

Isso reflete a importância do trabalho na vida do ser humano. Se satisfeito, o trabalhador rende mais; quando insatisfeito, surgem os conflitos. E, com isso, o estresse, tanto

individual quanto organizacional, é irreversível. Essa insatisfação é reduzida a índices baixos quando o enfoque organizacional é para o indivíduo. A qualidade de vida passa a ser uma das principais metas para que se atinja a missão da empresa.

Para que o homem possa participar, com seu trabalho, do desenvolvimento organizacional, é preciso acreditar que ele, homem, não é a soma do que tem, mas a totalidade do que ainda não tem e do que poderia ter.

Isso mostra que o trabalho proporciona o desenvolvimento abrangente do ser humano, porque, além do lado profissional, ele pode ser visto num aspecto integrado. Com isso, certamente o clima na empresa será sadio, porque as pessoas ao seu entorno são sadias, isto é, a motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida. Essa visão só será completa se, além do social, for considerado o homem como um ser político (MORETTI, 2003).

O ambiente é multivariado e complexo, as organizações vivem em um mundo humano social, político e econômico, em constante mudança. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma organização, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral, comum a todas as organizações, e o ambiente de tarefa, que é o ambiente específico de cada organização (CHIAVENATO, 2004, p.55).

2.2 CAPITAL INTELECTUAL

Com o mercado cada vez mais exigente, as empresas vêm sentindo a necessidade de investir mais em recursos humanos, acrescentando a seu capital o conhecimento originado através do investimento em capital humano qualificado, o qual agrega às empresas recursos de fundamental importância.

No entendimento de Stewart (2004), o capital intelectual é um bem intangível, podendo-se afirmar que é um dos fatores mais importantes da vida de uma organização. Já para Drucker (apud MONTEIRO, 2007, p.17) o capital intelectual é “[...] a soma do conhecimento de todos de uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”.

Chiavenato (2004) afirma que, no mundo complexo e competitivo de hoje, a escolha das pessoas certas se torna vital para o bom funcionamento da empresa.

Para Stewart (2004), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações que agregam valor ao produto ou serviço, mediante a aplicação da inteligência, e não do capital monetário, ao empreendimento, sendo o capital intelectual gerador de capacidades, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos funcionários, para realização de tarefas.

O capital intelectual é algo tão valioso dentro de uma organização que é através dele que se podem ter grandes inovações, transformações tecnológicas, resoluções de problemas, gestão eficiente, lucratividade e sucesso melhorados. Um colaborador que possui seu capital intelectual estimulado através da motivação será mais bem aproveitado pela empresa, uma vez que se sente incluído, valorizado, simpaticamente e livre para gerir suas ideias de uma forma mais aguçada.

Chiavenato (2004) diz que o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual.

Para Monteiro (2007), o ser humano é o maior bem de uma empresa, pois é ele o principal instrumento de seu sucesso ou fracasso, uma vez que o capital intelectual é algo

exclusivo do ser humano. Pode-se, então, descrever que ele é o raciocínio humano elaborado, acrescido do ambiente onde está inserido.

Monteiro (2007) comenta que dentro das organizações, o capital intelectual pode ser diferenciado dos demais capitais, porque ele cresce quando compartilhado com os do mesmo grupo e não se deprecia com o uso. Ao contrário dos outros ativos, o seu valor decorre do uso.

O capital intelectual é enfatizado como o conjunto de informações e conhecimentos encontrados nas organizações onde agregam ao produto e/ou serviços valores mediante a aplicação da inteligência, e não do capital monetário. Devido a sua grande representatividade nas empresas, o capital intelectual não deve ser subestimado nem utilizado de forma ineficiente, acarretando em um gerenciamento ineficaz mais investimento, incentivado para assim trazer à empresa bons negócios e melhor rentabilidade (MONTEIRO, 2007, p. 18).

3 Sociedade do Conhecimento

Uma sociedade é um grupo de indivíduos que formam um sistema semi-aberto, no qual a maior parte das interações é feita com outros indivíduos pertencentes ao mesmo grupo; é uma rede de relacionamentos entre pessoas; é uma comunidade interdependente. O significado geral de sociedade refere-se simplesmente a um grupo de pessoas vivendo, juntas, numa comunidade organizada (CONCEITO..., acesso em 2009).

Nesse sentido, as empresas devem estar inseridas num contexto onde a sociedade e o conhecimento possam caminhar juntos, formando a “Sociedade do Conhecimento”.

No mundo atual, ser empresa é desafiador, pois sobreviver ao mercado competitivo, aos altos impostos e à concorrência acirrada não é nada fácil. A sociedade do conhecimento deve estar presente no dia a dia da empresa, pois faz com que esta se transforme e melhore, agregando maiores valores a seus serviços e produtos.

Para Souza (2008) a identificação e o aproveitamento adequados dos talentos das pessoas existentes nas organizações fundamentam a obtenção dos recursos compatíveis com as exigências atuais do mercado, fazendo com que a empresa esteja inserida na Sociedade do Conhecimento.

Na Sociedade do Conhecimento, as mudanças e as inovações tecnológicas ocorrem num ritmo tão acelerado, que, além dos fatores tradicionais de produção, como capital, terra e trabalho, é fundamental identificar e gerir, inteligentemente, o conhecimento das pessoas nas organizações. Esta nova era pressupõe uma imensa oportunidade de disseminar, democraticamente, as informações e utilizá-las para gerar conhecimento que nos leve em direção a uma sociedade mais justa (SOUZA, 2008).

4 Conceituando Motivação

Motivar os colaboradores é uma forma inteligente que as empresas, através de seus administradores, descobriram para a obtenção de maiores resultados. A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos e externos, sendo que, dentre os internos, se entendem como necessidades as aptidões, valores e outros fatores; e, dentre os externos, os estímulos ou incentivos do ambiente.

A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores, contribuindo para um ambiente organizacional mais produtivo, saudável e harmônico.

Robbins (2002, p.151), por sua vez, conceitua a motivação como "o processo

responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

Segundo Vergara (2003), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, estando dentro de cada indivíduo, e nasce de nossas necessidades interiores.

É necessário que haja uma reação para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objetivos bem claros contribuem, significativamente, para o seu desenvolvimento de resultados. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimento.

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela que irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos na empresa. Está diretamente relacionada com sentimentos de pertença, produtividade e valoridade. Priorizar a motivação na empresa significa valorizar, implantar e manter um alto nível de criação e recriação, uma comunicação entre todos da equipe, sempre prezando por uma atmosfera que alimente o bom e saudável relacionamento entre todos..

5 As Teorias Motivacionais

Com o papel que as organizações passaram a ter na sociedade e na vida dos homens, elas mesmas sentiram a necessidade de obter, aprofundar e aplicar o conhecimento para melhorar sua performance e adaptação às transformações e, então, se tornarem mais competitivas.

Diante dessa necessidade de melhoria, as empresas perceberam a necessidade de conhecer as expectativas dos funcionários e convergi-los para os interesses da empresa, pois esse é um desafio para os atuais gestores. Na medida em que a organização consegue obter essa percepção, ganham todos: os servidores, porque alcançarão sua realização profissional e pessoal, com a ajuda das organizações; as organizações, porque contarão com empregados motivados e satisfeitos com o exercício de seus cargos e defendendo os interesses da empresa. Muchinsky (2004, p. 301) destaca que "a satisfação no trabalho se refere ao grau de prazer que um funcionário sente em relação a seu cargo".

Ao modo de ver de Cohen e Fink (2004), o crescimento e desempenho das empresas estão atrelados ao desempenho de seus profissionais.

A questão da motivação na empresa já foi analisada pela Escola das Relações Humanas, mostrando que, certamente, um dos principais desafios para os teóricos da administração tem sido o de fazer com que os empregados se sintam motivados por suas tarefas. Para tanto, vai buscar, nas teorias motivacionais, o conhecimento de que necessita para aplicá-lo às organizações (MINICUCCI, 2000).

Quando se estudam as questões da motivação no trabalho, observa-se que, na realidade, os indivíduos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela organização, devido ao uso de padrões organizacionais de motivação (GRABARACHI, 2001).

À medida que as necessidades pessoais do funcionário são atingidas, ele está cada vez mais motivado para realizar novos desafios. Dessa forma, a motivação revela-se como a oportunidade que o funcionário tem de satisfazer suas necessidades, determinando um comportamento produtivo dentro da organização.

É claro que diferentes teóricos têm diferentes concepções sobre motivação. Não obstante, há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra

o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe, a fim de explicar-se o seu comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como a experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação-ambiente em que encontra, se bem que esses fatores possam influenciar a motivação (ROBBINS, 2002 p. 397).

As práticas motivacionais estão ganhando espaço, pois elas auxiliam no trabalho dos administradores.

As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivo e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira (MAXIMIANO, 2007, p.244).

“O conhecimento das diferenças entre as pessoas é uma ferramenta básica para entender os processos motivacionais” (MAXIMIANO, 2007, p.237).

Com o objetivo de melhor interpretar a relação existente entre motivação humana e organizações, foram desenvolvidas várias teorias das quais se citam as mais utilizadas pelos teóricos da administração.

- Teoria das necessidades de Maslow

A Teoria da Motivação Humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas Necessidades Fisiológicas, Psicológicas e Sociais (BUENO, 2002).

Segundo Maslow (apud ROBBINS, 2002), as necessidades estão difundidas em uma pirâmide de importância do comportamento humano, e estão consideradas da seguinte forma: na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias, e, no topo, as mais sofisticadas e intelectualizadas, conhecidas como necessidades secundárias, conforme ilustrado na Figura 01, que segue:



Fonte: Chiavenato (2004, p. 68)

Figura 01: Pirâmide das necessidades humanas, segundo Maslow.

Para Maslow (apud ROBBINS, 2002, p.151), “o ser humano é eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam através de uma escala hierárquica, na qual uma deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste

como prioritária”. Nessa hierarquia, o indivíduo procura satisfazê-las, tanto as fisiológicas, fundamentais à existência, quanto as de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as de estima e autorrealização.

A Teoria de Maslow representa a busca constante de cada uma das principais necessidades individuais, sendo necessário à organização descobrir em qual nível de necessidade se encontram seus empregados, para conseguir a plena realização deles, indo, assim, ao alcance de metas e objetivos das organizações.

- Teoria x e teoria y de McGregor

McGregor (*apud* ROBBINS, 2002, p.153) “[...] propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos”; a Teoria X, que considera os empregados sob a óptica negativa; e a Teoria Y, que os considera sob a óptica positiva. Na realidade, o tratamento que os gerentes destinam a eles depende da forma como os superiores rotulam seus subordinados.

A forma de o gerente conduzir seus empregados dependerá do conceito formado em relação à sua equipe de trabalho. Se o rótulo basear-se na Teoria X, os subordinados serão conduzidos de forma autoritária.

- Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores, denominada também de teoria da motivação higiene, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Segundo ela, “a atitude de um indivíduo em relação ao seu trabalho é determinante para o sucesso ou o fracasso do mesmo e da empresa na qual trabalha” (ROBBINS, 2002, p. 153).

Herzberg (*apud* ROBBINS, 2002, p.155) concluiu que “[...] os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional”. O oposto de satisfação não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional (CHIAVENATO, 2004, p. 70).

Segundo Chiavenato (2004, p.55) “o ambiente é multivariado e complexo, as organizações vivem em um mundo humano social, político e econômico, em constante mudança”. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma organização, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral, comum a todas as organizações, e o ambiente de tarefa, que é o específico de cada organização.

Dessa forma, as condições atreladas ao trabalho, como a qualidade de supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento entre colegas e a segurança no emprego, foram caracterizadas, por Herzberg, como Fatores Higiênicos, que, quando atendidas, os empregados não se mostram insatisfeitos.

Quando se trata de motivação dos funcionários, a referida teoria sugere ênfase nos fatores associados ao trabalho em si, ou nos resultados diretos dele, como oportunidade de promoção, de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

- Teoria da equidade

Essa teoria foi desenvolvida por J. Stacy Adams e “[...] se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros” (CHIAVENATO, 2004, p.243).

A teoria considera que indivíduos estão preocupados não apenas com os valores absolutos das recompensas que recebem por seus esforços, mas também com a relação dessas recompensas com as que outros recebem. Comparam entradas de alguém, como esforço, experiência, escolaridade e competência aos resultados, como níveis salariais, aumentos, reconhecimentos e outros fatores. Quando, após tal comparação, percebem injustiça em

relação às outras pessoas, tornam-se tensos. Essa percepção tem grande influência na motivação. A Teoria da Equidade comprova que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada, significativamente, não apenas pelas recompensas absolutas, como também pelas recompensas relativas.

- Teoria da expectância

Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a Teoria da Expectância ou Expectativa. Ela sustenta que a força da motivação de uma pessoa em desempenhar em se sobressair, em se destacar depende de quanto ela acredita que possa alcançar o que está buscando.

Conforme Chiavenato (2004, p. 247) "a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e que as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito".

A Teoria da Expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo. É a interligação existente entre o esforço e desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa, e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais. Essa teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas (CHIAVENATO, 2004, p.247)

Com referência às diversas teorias existentes, conclui-se, segundo Chiavenato (2004), que o fato de várias delas terem embasamento científico, isso complica, ainda mais, a escolha da teoria ideal. Seria mais simples se, após a exposição de todas, apenas uma tivesse sido validada. Na realidade, elas não competem entre si; bem pelo contrário, muitas delas são complementares e estão inter-relacionadas.

6 Metodologia

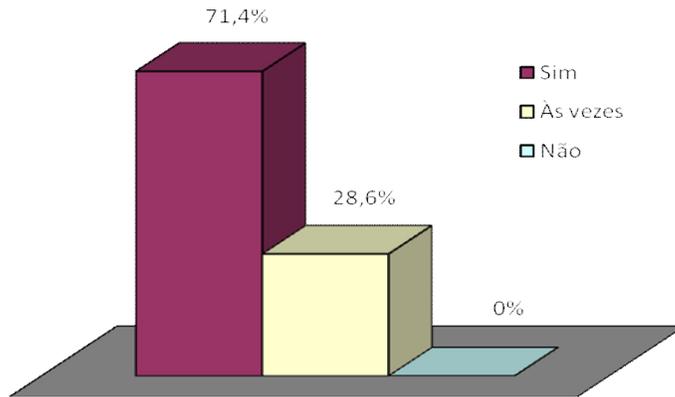
Com o objetivo de identificar o que motiva as pessoas no seu ambiente de trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, e de campo, em uma empresa que atua no setor de calçados, em um município do interior do estado do Espírito Santo.

Na pesquisa bibliográfica foram revisados os conceitos de motivação mediante a visão de diversos autores, o modo como se comportam os indivíduos junto à empresa e, ainda, à análise de diversas teorias. Para Lakatos e Marconi (2007, pág 43), uma pesquisa bibliográfica significa muito mais do que apenas a verdade, pois trata de “[...] encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionários, os quais, sob o ponto de vista de Lakatos e Marconi (2007), são instrumentos de coleta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, os quais devem ser respondidos por escrito. A principal vantagem da utilização do questionário é o fato de ser possível abranger o maior número de pessoas, simultaneamente, e obter respostas mais rápidas e precisas. Existem, no entanto, algumas desvantagens associadas a tal método, como a impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas (LAKATOS; MARCONI, 2007).

7 Resultados

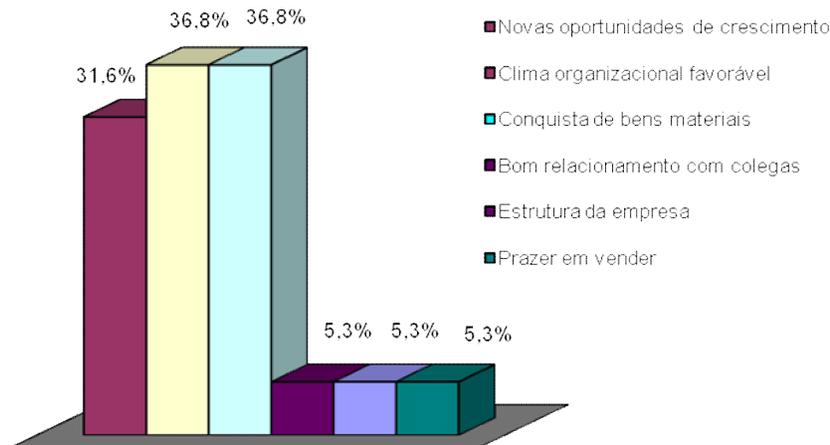
Um funcionário motivado é um dos fatores determinante para o sucesso e o bom andamento das empresas. Com base nos dados apresentados na Figura 2, a grande maioria dos entrevistados sente-se motivados a trabalhar na empresa, sendo um ponto positivo e de grande relevância para a sociedade na qual está inserida.



BASE DE DADOS: 21

Figura 02: Distribuição percentual das funcionárias em relação à motivação de trabalhar na empresa.

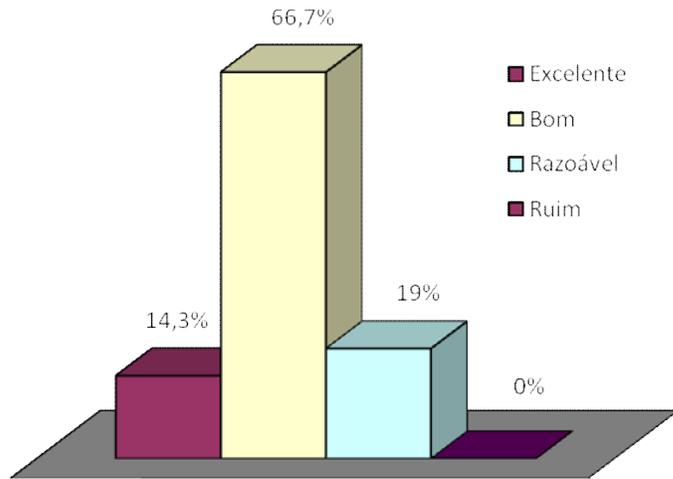
De acordo com os dados apresentados na Figura 3, das pessoas que se sentem motivadas, 73,6% afirmam que a motivação é decorrente do clima organizacional favorável da empresa, bem como do próprio emprego, pois através dele, conquistaram bens materiais, surgindo em seguida novas oportunidades de crescimento como um dos fatores de motivação.



BASE DE DADOS: 19

Figura 03: Distribuição percentual das funcionárias em relação ao por quê da motivação em trabalhar na empresa.

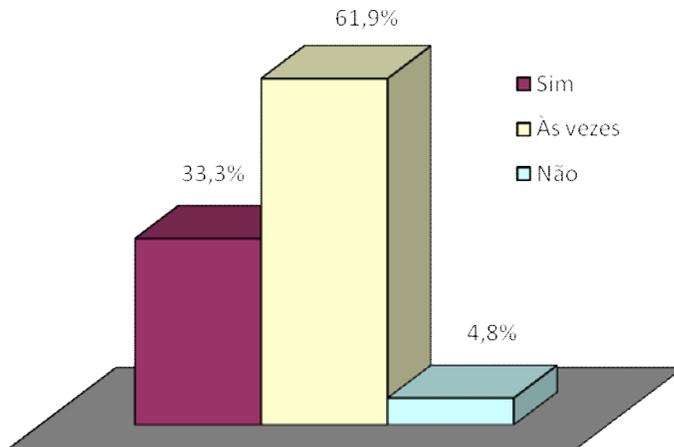
Uma das grandes preocupações dos empresários é que seus funcionários tenham um nível de motivação elevado para o trabalho. Pelos dados obtidos na pesquisa verifica-se que a grande maioria dos entrevistados afirmam ter o nível bom, o que é relevante para um bom clima organizacional (Figura 4).



BASE DE DADOS: 21

Figura 04: Distribuição percentual das funcionárias em relação ao nível de motivação para o trabalho.

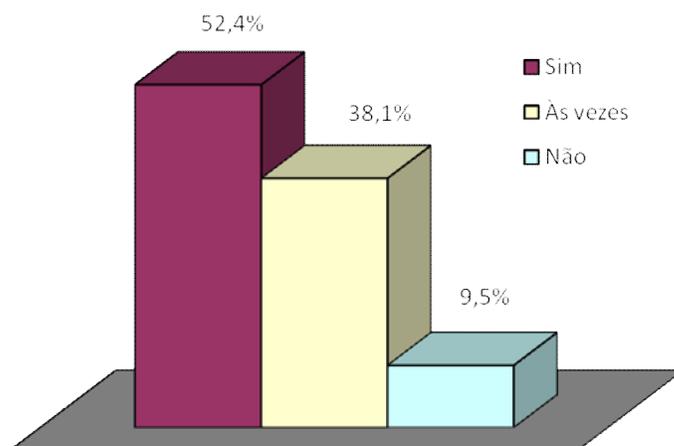
Já em relação à motivação proporcionada pela relação entre os cargos e respectivas tarefas desenvolvidas, a maioria das funcionárias entrevistadas alegam que não existe uma adequação apropriada (Figura 5).



BASE DE DADOS: 21

Figura 05: Distribuição percentual das funcionárias em relação ao cargo e tarefas como instrumento de motivação.

É sabido que o salário nem sempre é instrumento de motivação, uma vez que o reconhecimento, o clima organizacional, o ambiente físico, entre outros, são os mais considerados. A pesquisa realizada mostra que esta é também uma realidade na empresa de calçados (Figura 6).



BASE DE DADOS: 21

Figura 06: Distribuição percentual das funcionárias em relação ao salário recebido

8 Conclusão

As pessoas são os recursos mais importantes nas empresa e, quando estão motivadas, enxergam o trabalho como algo agradável e sentem-se bem em trabalhar. O papel do líder nesse contexto é de extrema importância, ele é o maior e mais importante instrumento de motivação da equipe.

Quando existe clima organizacional favorável e bom relacionamento entre todos da equipe o trabalho flui de modo mais claro, deixando de ser uma obrigação para ser um prazer algo bom de ser realizado.

Após o estudo, conclui-se que a partir do momento em que as empresas aprenderem a ter uma visão holística da situação e que a integração das relações humanas associada à motivação gera maiores resultados e lucros; obtidos com o melhor desempenho da equipe. Fazendo da empresa um negócio de sucesso.

9 Referências

- BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**. ano IV, n. 06, 2002.
- CASADO, T. **O indivíduo e o grupo, a chave do desenvolvimento**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHANLAT, J. F. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, I. **A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- COHEN, A.; FINK, S. **Comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- CONCEITO** de Sociedade. Disponível em: <<http://wikipedia.org/wiki/Sociedade>>. Acesso em: 11 abr. 2009.
- CRÓSTA, V. M. D. **Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte**: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. São Paulo: Pioneira, 2000.
- D'AMORIM, M. A. **Trabalho, organização e cultura**. São Paulo: Coletâneas ANPEPP, 2006.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 2003.
- FERREIRA, A. C. **Conceitos básicos em administração de empresas**. São Paulo: Ediouro, 1986.

- GODOI, C. K. Passado, presente e futuro das teorias motivacionais. **ERA – Revista de administração de empresas**. v. 49, n. 2, p. 241, abril/jun., 2009.
- GRABARSKI, I. V. S. de S. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços**: estudo de caso e instituição de nível superior. Florianópolis: UFSC, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. **A introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINICUCCI, A. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTEIRO, L. G. **O Capital Intelectual chegou pra ficar**. 2007. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/capital_intelectual_uma_vantagem_competitiva>. Acesso em: 04 abr. 2009.
- MORETTI, S.; TREICHEL, A. Qualidade de vida no trabalho e autorrealização humana. Santa Catarina, **Revista Leonardo Pós**, Instituto Catarinense de Pós-Graduação, v. 1, n. 3, p. 34, ago./dez., 2003.
- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.
- ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SOUZA, M. A. de. **A importância da sociedade do conhecimento**. 2008. Disponível em: <<http://www.talentos e resultados.com/sociedade.htm>>. Acesso em: 21 mar. 2009.
- STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.