

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

HELOISA CORREA DA SILVA

ANÁLISE DE PRÁTICAS MOTIVACIONAIS
UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE DO
INTERIOR PAULISTA

AMERICANA/SP
2015

CENTRO PAULA SOUZA

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

HELOISA CORREA DA SILVA

**ANÁLISE DE PRÁTICAS MOTIVACIONAIS
UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE DO
INTERIOR PAULISTA**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para conclusão do curso superior de Tecnologia de Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/AMERICANA sob a orientação do Dr. Prof. Carlos Augusto Amaral Moreira.

**AMERICANA/SP
2015**

S58a

Silva, Heloisa Correa da

Análise de práticas motivacionais: um estudo de caso múltiplo em empresas de grande porte do interior paulista./ Heloisa Correa da Silva. – Americana: 2015. 48f.

Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Motivação I. Moreira, Carlos Augusto Amaral
II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 316.46

Heloisa Correa da Silva

**Análise de práticas motivacionais:
Um estudo de caso múltiplo em empresas de grande porte do
interior paulista**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

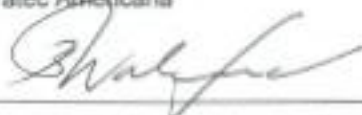
Área de concentração: Estudos organizacionais.

Americana, 08 de Dezembro de 2015.

Banca Examinadora:



Carlos Augusto Amâral Moreira (Presidente)
Doutor
Fatec Americana



Maricé Léo Sartori Balducci (Membro)
Mestre
Fatec Americana



Wan Menerval da Silva (Membro)
Mestre
Fatec Americana

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que estiveram comigo durante esta jornada, em especial a meus pais por toda dedicação, carinho e compreensão durante todo este percurso.

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus, por estar sempre presente em todos os momentos de minha vida, dando-me força, garra e disposição para enfrentar as dificuldades encontradas pelo caminho e por permitir que tudo isso se tornasse realidade, não somente nestes anos como universitária, mas em todos os momentos. Com certeza ele é o maior mestre que alguém pode conhecer;

Aos meus pais, pelo amor e incentivo e em especial a meu pai por toda compreensão e apoio incondicional;

Ao meu namorado, Alessandro, por me dar forças e me incentivar a nunca desistir;

As minhas lindas e queridas amigas, Natalia, Juliana e Jessica sem as quais não conseguiria enfrentar todos estes desafios, e que me apoiaram, revisaram meu trabalho, enxugaram minhas lágrimas de ansiedade e desespero, e permaneceram sempre ao meu lado, me incentivando a seguir sempre em frente.

Em especial a minha prima e amiga Cristiam, que dispôs de todo seu tempo e conhecimento para me auxiliar nas inúmeras dúvidas durante esta jornada. Que abriu mão de seus sábados, dias e noites para me auxiliar na revisão deste projeto.

Ao meu orientador Carlos Augusto pelo empenho dedicado e auxílio à elaboração deste trabalho;

Ao professor Ricardo Pompeu pela orientação em meu pré-projeto o qual contribuiu para a construção desta pesquisa.

Aos queridos mestres por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional.

EPÍGRAFE

“Tenha coragem. Vá em frente. Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Não importam quais sejam os obstáculos e as dificuldades, se estamos possuídos de uma inabalável determinação conseguiremos superá-los”

Dalai Lama

RESUMO

Atualmente a motivação é vista como um dos maiores desafios na gestão de pessoas, e manter o funcionário motivado e satisfeito é uma necessidade da organização, visto que um funcionário motivado e satisfeito tende a produzir mais e trazer melhores resultados. Este trabalho acadêmico tem como principal objetivo demonstrar como as empresas estão agindo com relação à motivação de seus funcionários. Para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do tema e como instrumento de pesquisa utilizou-se o método qualitativo com três estudos de casos múltiplos o qual foi elaborada através de um questionário com perguntas semiabertas aplicadas aos líderes de recursos humanos de três empresas de grande porte do interior paulista. Os resultados demonstraram as diferentes visões das organizações em relação a motivação, a diversificação e a mistura das diferentes teorias existentes sendo utilizadas momentaneamente em um único cenário, assim como as ações executadas pelas empresas com o intuito de motivar os funcionários e quão importante é o desenvolvimento da liderança para a motivação nas organizações.

Palavra-chave: motivação; liderança; práticas motivacionais.

ABSTRACT

Currently motivation is seen as a major challenge in managing people, and keep motivated and satisfied employee is a necessity of the organization, as a motivated and satisfied employee tends to produce more and bring better results. This academic work aims to demonstrate how companies are acting with respect to the motivation of its employees. For a literature review on the topic and as a research tool used the qualitative method both was carried out three studies of multiple cases which was developed through a questionnaire with semi-open questions applied to human resources leaders of three large companies in São Paulo. The results showed the different views of organizations regarding the motivation, diversification and the mixture of different existing theories being temporarily used in a unique setting, as well as the actions taken by companies in order to motivate employees and how important is the development Leadership for motivation in organizations.

Keywords: Motivation; Leadership; Motivational Practices

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	14
Figura 2: Teoria dos Dois Fatores.....	18
Figura 3: Teoria da Equidade.....	20
Figura 4: Teoria das Expectativas.....	21
Figura 5: Teoria de Lawler.....	22
Figura 6: Ciclo Motivacional com alcance da satisfação.....	23
Figura 7: Ciclo Motivacional com a satisfação interrompida.....	24
Figura 8: Fatores motivadores x fatores de satisfação.....	25
Figura 9: Ciclo Motivacional segundo Archer.....	26
Figura 10: A lógica da remuneração (salários)	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teoria X e Teoria Y	16
Tabela 2: Benefícios mais concedidos pelas empresas Brasileiras.....	32

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Motivação.....	12
2.1.1 O Conceito de Motivação	12
2.1.2 Teorias Clássicas de Motivação	13
2.1.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow	13
2.1.2.2 Teorias X e Teoria Y – Douglas McGregor	16
2.1.2.3 Teorias dos Dois Fatores – Frederic Herzberg.....	17
2.1.2.4 Teorias das necessidades adquiridas – David McClelland	18
2.1.2.5 Teoria do reforço.....	19
2.1.2.6 Teoria da fixação dos objetivos – Edwin Locke e Gary.....	19
2.1.2.7 Teoria da Equidade – Stacy Adams	20
2.1.2.8 Teoria das Expectativas – Vitor Vroom	21
2.1.2.9 Teoria da Expectativa - Lawler	22
2.1.2.10 Ciclo Motivacional - Chiavenato.....	23
2.1.3 As diferentes visões sobre motivação.....	27
2.1.4 A importância da motivação e sua aplicação nas organizações	29
2.2 Remuneração e Benefícios.....	30
2.2.1 Remuneração/Salário.....	30
2.2.2. Benefícios	32
2.3 O papel da liderança na motivação.....	33
3. PESQUISA DE CAMPO.....	35
3.1 Metodologias	35
3.2 Descrição das Empresas e Entrevistados.	36
3.3 Apresentação dos Resultados	37
3.4 Análise dos Resultados.....	42
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	50

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, a motivação humana é vista como um dos maiores desafios dentro da realidade das organizações. Uma vez que, quando se encontra o funcionário capacitado, talentoso e experiente, necessita-se de técnicas motivacionais para mantê-los engajados na organização.

Considerando a afirmação de Chiavenato (2004, p. 5) de que “gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações” entendemos que isso não se aplica apenas ao treinamento e desenvolvimento, como também, ao fato de possuir e manter o talento motivado e satisfeito na empresa.

Administrar pessoas e mantê-las motivadas a fim de atingir as metas e objetivos esperados pela organização é o que inúmeros líderes de equipes da atualidade buscam incansavelmente.

(...) o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas (GLASSER, 1994, p.15)

Muito se sabe sobre os prejuízos ocasionados por possuir funcionários desmotivados e insatisfeitos em suas atividades dentro das organizações, afinal as empresas são formadas inteiramente por pessoas e estas necessitam de motivação para desenvolver seu trabalho de acordo com as expectativas da organização.

A autora Sendin (2003, p. 1-2) expõe que “por mais que os salários aumentem, os recursos humanos evoluam, e os empresários afirmem que as pessoas são a peça fundamental para seu sucesso, não é o suficiente”. É necessário agir, reunir técnicas, conceitos e meios para que o funcionário sinta essa evolução e transpareça em seus resultados de trabalho.

Outra realidade é que, quando se possui funcionários insatisfeitos e/ou desmotivados o *turnover*¹ é crescente, além de fazer com que aumentem os riscos, e diminua a produtividade, conseqüentemente a lucratividade da empresa.

Por estes e outros motivos as organizações estão em constante busca por métodos e técnicas motivadoras, com o intuito de elevar o desempenho de seus profissionais, melhorar os resultados das atividades desenvolvidas, e o clima organizacional.

É crucial que as organizações conheçam meios de satisfazerem as necessidades de seus profissionais, e mantê-los motivados a realizar suas atividades. Isso é trabalhar em busca da qualidade, sucesso e lucro da organização.

O objetivo deste trabalho é identificar como as empresas lidam com relação a motivação de seus profissionais e demonstrar os caminhos que estão sendo seguidos a partir das inúmeras teorias já conhecidas sobre o assunto.

Para isso, fundamentou-se a seguinte questão norteadora: **Quais as ações praticadas atualmente pelas empresas com intuito de motivar seus funcionários?**

Muitas empresas insistem em administrar seus recursos de fator humano de forma secundária, dando prioridade para investimentos em tecnologia e instalações, isso porque esses fatores são mais facilmente controláveis, diferente do fator humano o qual demanda tempo, atenção e dedicação.

Diante deste contexto, o presente trabalho apresenta uma revisão bibliográfica identificando estudos já desenvolvidos sobre a motivação no trabalho, concomitante com uma pesquisa qualitativa a qual pretende-se demonstrar as ações praticadas com relação a motivação que são utilizadas hoje pelas organizações e a opinião destas sobre a funcionalidade de seus métodos.

Por muito tempo busca-se entender o comportamento humano e formas de elevar a motivação na execução de suas tarefas. Conseguir entender o sentido que o indivíduo possui em suas atividades é um item de grande importância, afinal, funcionários satisfeitos e motivados produzem mais e trazem mais lucros para a organização. A análise feita através de pesquisa de campo permite a apuração de dados verídicos sobre o comportamento das organizações para com seus funcionários.

¹ *Turnover* é um termo da língua inglesa que significa “virada” “renovação”. Nas organizações este termo significa a percentagem de substituição de funcionários antigos por novos. (Disponível em: < <http://www.significados.com.br/turnover>>).

Devido às circunstâncias do cenário atual é evidente demonstrar o quanto o valor do capital humano é fator decisivo de destaque entre as organizações. As empresas que não obtiverem deste investimento, poderão não sobreviver à competitividade do mercado. Esta competitividade apresenta-se em acelerado crescimento e o fator humano tornou-se uma questão de extrema importância.

O trabalho está estruturado em três partes. A primeira parte trata-se do referencial teórico pesquisado, que engloba os conceitos sobre motivação, as teorias e fatores motivacionais, as diferentes visões sobre a possibilidade de motivar um indivíduo, remuneração e benefícios e a importância da liderança na motivação. Na segunda apresenta-se um estudo de caso múltiplo desenvolvido em três empresas de grande porte, sendo duas multinacionais e uma brasileira, por meio de um roteiro de entrevistas criado baseando-se no conceito teórico adquirido. Desta forma pretendeu-se garantir diferentes visões sobre o assunto. E por fim, as considerações finais apresenta-se as contribuições adquiridas com o desenvolvimento da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir apresenta-se o referencial teórico que embasou a pesquisa, abordando-se os conceitos básicos de motivação. Foram analisadas as diferentes teorias de motivação e como elas contribuíram para o entendimento do comportamento humano atual, assim como as diferentes interpretações sobre motivação e sua importância e aplicabilidade dentro das organizações problematizando como a remuneração e benefícios afetam a motivação do indivíduo dentro da organização e quão importante é o papel do líder na motivação.

2.1 Motivação

2.1.1 O Conceito de Motivação

A palavra “motivação” é definida por Maximiano (2007) como derivada do latim “*motivos, movere*, que significa mover”. Entende-se então que motivação é aquilo que estimula a vontade de mover o indivíduo, de fazê-lo agir para atingir um determinado objetivo.

Levy-Leboyer (apud BERGAMINI, 2008 p. 108) relata que pôde-se entender por motivação ao mesmo tempo a direção e a amplitude das condutas”.

Para Archer (In Bergamini & Coda, 1990) a motivação é definida com uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade).

Na visão de, Vergara (2012) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”.

Pode-se complementar esta definição através do conceito de Robbins, (2005, p 94-95) de que a motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Chiavenato (2004) relata que não é fácil conceituar nos diferentes sentidos no qual é utilizado o termo “motivação”. Com o intuito de compreender o significado define de modo geral que a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma (CHIAVENATO, 2004)

Bergamini (2008), por sua vez, entende que a motivação é um fator pessoal, que pode ser influenciado por interesses coletivos e mover as pessoas, desde que isso contribua para a realização de seus desejos.

É certo afirmar que a motivação é considerada uma das mais poderosas forças, no momento em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará a satisfação de suas necessidades (DUBRIN apud Bergamini, 2008).

De fato, com o decorrer do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, porém nenhuma invalida a outra (BERGAMINI, 2008).

Existem algumas teorias que surgiram com o intuito de dar melhor clareza ao conceito de motivação.

2.1.2 Teorias Clássicas de Motivação

Este subcapítulo tem como propósito expor o conceito de algumas das teorias motivacionais, tais como: a Teoria das Necessidades; a Teoria X e Teoria Y; Teoria dos Dois Fatores; Teoria das Necessidades de McClelland; Teoria do Reforço; Teoria da Fixação dos Objetivos; Teoria da Equidade; Teoria das Expectativas de Vroom; Teoria das Expectativas de Lawler; o Ciclo Motivacional; assim como Archer e o mito da motivação.

É de extrema importância conhecer a raiz do estudo e por mais antigas que sejam, existem alguns seguidores que aplicam seus conceitos e o utilizam com o intuito de motivar seus funcionários.

O desenvolvimento do conceito de motivação começou a tomar forma na década de 1950 onde surgiram as primeiras teorias. Embora tais teorias sejam criticadas atualmente e questionadas sobre sua real validade, outras teorias foram elaboradas a partir destes conceitos.

2.1.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow

De fato, desde a sua divulgação, a teoria das necessidades de Abraham Maslow tornou-se uma das teorias mais populares sobre motivação. (BERGAMINI,2008).

A famosa pirâmide de Maslow representada pela figura 1 é estruturada por cinco categorias de necessidades humanas separadas em diferentes patamares (altos e baixos).

1. **Fisiológicas:** inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
2. **Segurança:** inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
3. **Social:** inclui afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo;
4. **Estima:** inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
5. **Auto realização:** ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser, inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento (ROBBINS, 2005 p.133).

De acordo com a descrição de cada categoria conclui-se que as necessidades de níveis mais altos são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo, enquanto que a de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (ROBBINS,2005).

Quando uma necessidade é totalmente satisfeita, a próxima passa a ser a dominante e deste modo o indivíduo se move sentido ao topo da pirâmide.

Para Maslow, satisfazer estas necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias. (MASLOW apud VERGARA, 2012)

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de ROBBINS,2005.

Conforme exemplificado na figura acima podemos identificar que as necessidades fisiológicas, de segurança e social são descritas como necessidades de nível mais baixo, enquanto as de auto realização e estima são nomeadas como necessidades de níveis mais altos.

Robbins (2005) cita ainda que Maslow caracterizou os três primeiros grupos como necessidades de carência, uma vez que, devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam seguros e saudáveis. E somente depois destas necessidades satisfeitas é que o indivíduo busca saciar as outras duas, as quais foram caracterizadas como necessidades do crescimento, por estarem relacionadas ao desenvolvimento e à realização pessoal de cada um.

Conforme já dito, embora esta teoria seja famosa entre os executivos, vários estudos já realizados afirmam que ela não possui embasamento empírico substancial para sua validade.

Bergamini (2008, p.72) relata que mesmo a teoria das necessidades de Maslow terem irrestrita aceitação, paradoxalmente, ela foi apoiada em evidências muito restritas, e não sofreram nenhum tipo de comprovação que testasse sua validade na prática.

Robbins (2005) aponta que Maslow propôs estas necessidades generalizando a todas as pessoas e que os cinco grupos de necessidades existissem em uma hierarquia. O equívoco se dá, visto que, embora as pessoas tenham basicamente a mesma estrutura de necessidades, elas encontram-se em níveis diferentes da pirâmide. E a medida que uma necessidade é satisfeita, outra torna-se a dominante.

Pontes (2000, p.26) enfatiza este ponto de vista citado por Robbins e complementa que,

A partir do momento em que se tem uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser o fator motivador das atitudes, até atingir a satisfação, ao menos parcial de todas elas. Embora se tenha atingido a satisfação da necessidade mais complexa, se alguma outra deixar de ser satisfeita, esta assume o papel que predomina a sua satisfação.

No ponto de vista da motivação, nenhuma necessidade é totalmente satisfeita, e uma necessidade basicamente realizada já não mais motiva o indivíduo.

2.1.2.2 Teorias X e Teoria Y – Douglas McGregor

A teoria de Douglas McGregor, denominada Teoria X e Teoria Y, parte do mesmo modelo mental de Maslow em realizar a divisão do ser humano em partes fisiológicas.

Robbins (2005) esclarece que McGregor define a motivação em premissas as quais são vistas sob duas perspectivas do ser humano, uma visão basicamente negativa chamada de Teoria X e outra basicamente positiva chamada de Teoria Y.

Tabela 1: Teoria X e Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível	Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quando descansar ou se divertir
Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos
Os funcionários evitam responsabilidade e buscam orientação formal sempre que possível.	A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar ou até buscar a responsabilidade.
A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.	A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Fonte: Adaptado de Robbins,2005

Na análise de McGregor podemos utilizar a estrutura apresentada por Maslow para tentar entender as premissas citadas por ele. As premissas da Teoria X relatam que as necessidades de níveis mais baixos influenciam de uma forma mais dominante no indivíduo, relatam que os funcionários não gostam de trabalhar por conta própria, que precisam ser controlados, fogem de responsabilidades e a maioria quase não demonstra ter ambição. Em contraste a isso as premissas da Teoria Y acreditam que as necessidades de nível mais alto são as dominantes pois afirmam que o indivíduo pode achar o trabalho natural, demonstrar autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos. A capacidade de tomar decisão pode ser encontrada em qualquer pessoa.

Na visão de McGregor com o intuito de maximizar a motivação, as premissas de Teoria Y eram de certa forma mais válidas e propôs meios de aumentar a motivação, como por exemplo: tarefas mais desafiadoras, a participação de todos na tomada de decisões e o relacionamento interpessoal.

Porém, conforme ressalta Robbins (2005, p. 134) “Não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas”. Nem que sua utilização e aceitação resultem em um funcionário mais motivado.

2.1.2.3 Teorias dos Dois Fatores – Frederic Herzberg

A teoria dos dois fatores ou teoria da higiene-motivação como também é chamada, foi desenvolvida por Frederic Herzberg com o objetivo de melhor explicar o comportamento das pessoas com relação ao trabalho. Para ele, dois fatores influenciam fortemente o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2005).

Herzberg e suas pesquisas sugerem que o oposto de satisfação não é insatisfação. Mas sim o oposto da Satisfação é a Não-Satisfação e o oposto da insatisfação é a não-insatisfação (ROBBINS,2005).

A teoria dos dois fatores é baseada em dois lados, são os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os **Fatores higiênicos** são extrínsecos, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange todas as condições na qual cada um desempenha o seu trabalho, como por exemplo, qualidade de supervisão, remuneração, condições físicas de trabalho, relacionamento, segurança de emprego, entre outros. Partindo do fato de que estas condições são administradas e decididas pela empresa, conclui-se então que estão fora do controle das pessoas (CHIAVENATO, 2005 e ROBBINS,2005)

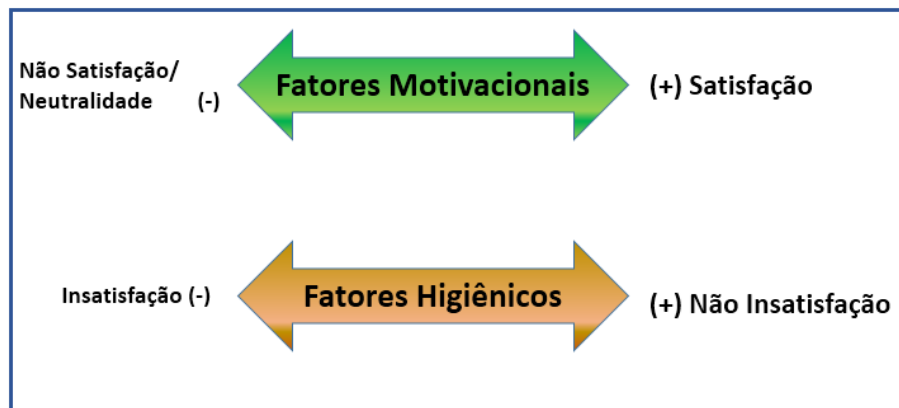
É bom que se diga, logo de início que, fatores extrínsecos ao trabalhador tais como: salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para busca-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perdem. Não é a sua presença que motiva. (BERGAMINI,2008)

Os **Fatores motivacionais** são intrínsecos visto que, se referem aos sentimentos de auto realização e reconhecimento. Envolve sentimento de

crescimento individual, reconhecimento profissional e dependem das tarefas e importância que o indivíduo dá ao seu trabalho (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com o que relata Vergara (2012) a Teoria de Herzberg, procurava identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional do indivíduo com o intuito de determinar os fatores que os levaram a sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que o fizeram infelizes na situação do trabalho. Ou seja, quando os fatores motivacionais são bons, elevam a satisfação do indivíduo com relação ao trabalho. Já quando são ruins, essa satisfação não existe.

Figura 2: A teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003

Segundo afirma Robbins (2005, p.136) “Apesar de todas as críticas a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações”.

2.1.2.4 Teorias das necessidades adquiridas – David McClelland

Esta teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe, nele ele enfoca as necessidades e as enquadra em três tipos: realização, poder e associação. (ROBBINS, 2005)

- **Necessidade de realização:** busca da excelência, à autoestima, à realização. Pessoas que têm como objetivo maior a realização pessoal do que a recompensa pelo sucesso.
- **Necessidade de associação:** desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, o que Maslow chamou em sua teoria de afeto.

Pessoas que possuem a necessidade de se relacionar, de fazer amizades e preferem a cooperação entre as pessoas do que a competição,

- **Necessidade de poder:** busca de status, prestígio, influência. O desejo pelo poder leva o indivíduo a ter influência sobre outras pessoas, gostam de estar no poder, de controlar.

McClelland acredita que o indivíduo não nasce com essas necessidades, ele as adquire no decorrer da vida por meio da convivência social; e apesar da familiaridade desta teoria com as de Maslow, McClelland acredita que essas necessidades podem ser aprendidas. (VERGARA,2012)

2.1.2.5 Teoria do reforço

A teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista e tem como foco o condicionamento do comportamento humano pelo reforço, deste modo ignora o interior do indivíduo, concentrando-se apenas em suas ações (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005 p. 143) expõe que:

[...] “como a teoria do reforço não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação. Mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento e, por isso é sempre considerada nas discussões sobre motivação”.

Esta teoria defende que é possível controlar o comportamento do indivíduo por longos períodos sem que ele perceba.

O reforço pode ser utilizado sim, como forma de condicionar o comportamento humano, porém não levam em consideração as variáveis como, sentimento, expectativa e atitude. Contudo ela disponibiliza meios de análise sobre o que controla o comportamento, sendo, portanto, uma importante influência para este.

2.1.2.6 Teoria da fixação dos objetivos – Edwin Locke e Gary

A teoria da fixação dos objetivos tem origem nos esforços concentrados pelas pessoas em direção a objetivos e sustenta que objetivos específicos e difíceis, com feedback proporcionam melhores desempenhos.

Salgado (2005) demonstra que esta teoria está baseada na influência que a fixação de metas exerce sobre o desempenho. Esta teoria acredita que:

- a. as metas específicas aumentam o desempenho;
- b. quando aceitas, as metas difíceis promovem alto desempenho; e
- c. um “feedback” sobre as metas resulta em melhor desempenho.

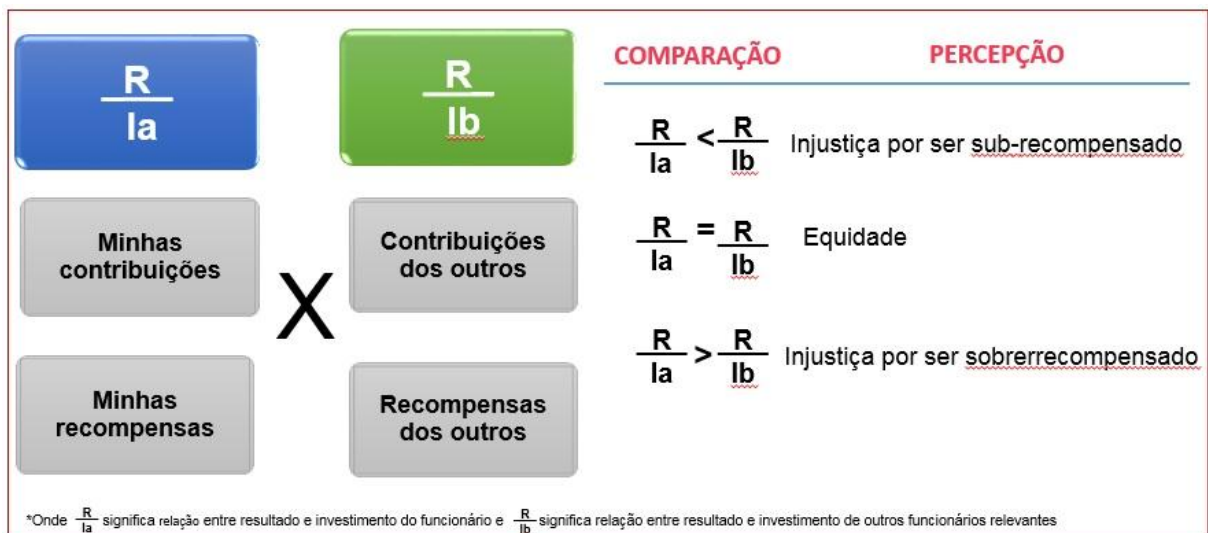
Robbins (2005) relata que esta teoria possui limitações culturais, devido ao fato de que parte do princípio que trabalhadores são razoavelmente independentes pelo fato de que os executivos buscam objetivos desafiadores junto com seus funcionários. Quando articuladas com metas desafiadoras são uma força motivacional poderosa. Porém nenhuma evidencia foi comprovada de que estes objetivos estejam ligados a satisfação no trabalho.

2.1.2.7 Teoria da Equidade – Stacy Adams

A teoria da equidade foi desenvolvida por Stacy Adams e defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com a de outros funcionários sejam eles da mesma empresa ou de outras, de modo a eliminar qualquer injustiça percebida. (ROBBINS, 2010).

De acordo com esta teoria os funcionários estabelecem uma relação entre o que recebem por seu trabalho (remuneração, aumentos, reconhecimento), e comparam com a de seus colegas de trabalho.

Figura 3: Teoria da Equidade



Fonte: Adaptado de Robbins, 2005

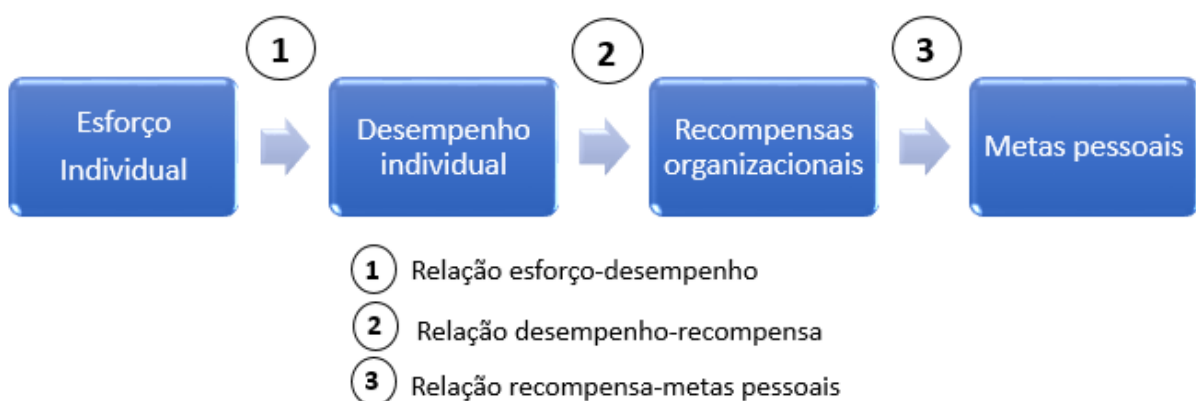
Analisando a figura 2 podemos concluir que quando existe a igualdade das relações existe a equidade e percebe-se então que a situação é justa. Mas, quando não há igualdade nas relações, temos uma situação de injustiça, a qual pode ser evidenciada por desânimo, raiva, desmotivação quando identificada a falta de recompensa, e quando a percepção é de excesso de recompensa, cria-se um sentimento de culpa (ROBBINS, 2005).

2.1.2.8 Teoria das Expectativas – Vitor Vroom

A Teoria da Expectativa de Vitor Vroom baseia-se na ideia de que a motivação é ligada às expectativas que os indivíduos possuem sobre os resultados que, possivelmente, irão ocorrer em consequência de suas ações e execuções (LOPES, 1980).

Para Robbins (2005), esta teoria é uma da explicação mais amplamente aceita no que diz respeito a motivação. Essa teoria sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará um resultado e que este resultado exercerá uma atração sobre o indivíduo.

Figura 4: Teoria das Expectativas



Fonte: Adaptado de Robbins, 2005

Relação esforço desempenho – A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho

Relação desempenho-recompensa O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado

Relação recompensas-metas pessoais: O grau em que o as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

O objetivo da teoria da expectativa é possibilitar a compreensão dos objetivos de cada pessoa.

2.1.2.9 Teoria da Expectativa - Lawler

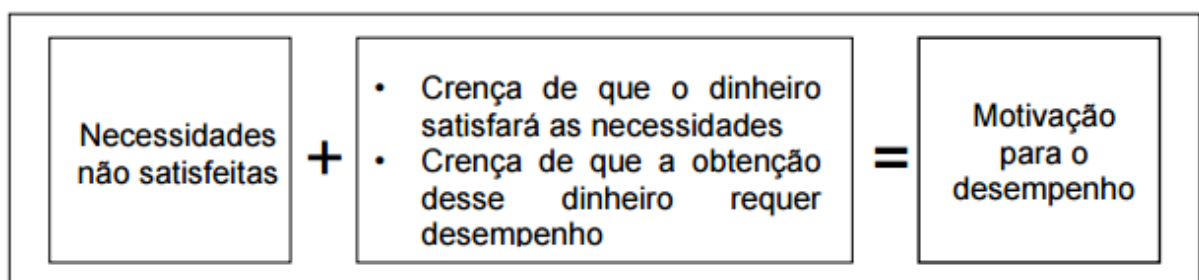
A Teoria da Expectativa de Lawler encontrou evidencias de que o dinheiro pode ser considerado um fator de motivação para o trabalho, assim como para o desempenho e outros comportamentos humanos. (CHIAVENATO, 2009)

Chiavenato (2009) relata que Lawler constatou através de seus estudos que o dinheiro tem apresentado pouca influência motivacional devido a sua aplicação incorreta pela maioria das organizações.

O autor relata que as conclusões de Lawler apontaram para a existência de duas sólidas bases para sua teoria:

- **Primeira:** O dinheiro permite ao indivíduo não só a satisfação de suas necessidades fisiológicas e de segurança, como também permite a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização, servindo de meio para a aquisição de coisas que satisfazem inúmeras outras necessidades.
- **Segunda:** Caso os indivíduos notem e acreditem que o seu desempenho está atrelado a possibilidade para se obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão suas tarefas do melhor modo possível.

Figura 5. Teoria de Lawler



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2009

Lawler (apud Bergamini, 2008, p. 67) expõe que o objetivo desta teoria é tentar comprovar que “ a satisfação com as recompensas, tais como o pagamento, sejam uma função do tanto que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ter recebido”.

2.1.2.10 Ciclo Motivacional - Chiavenato

Baseando-se na Teoria das Relações Humanas, Chiavenato aponta que o comportamento da motivação é um ciclo, visto que a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades. (CHIAVENATO,2003)

Chiavenato explica o ciclo motivacional, o qual tem início com uma necessidade, provocando um comportamento e deste modo rompendo o estado de equilíbrio do indivíduo. Quando o comportamento é eficaz, o indivíduo alcançará a satisfação daquela necessidade, voltando assim ao seu estado de equilíbrio (figura 5), (CHIAVENATO, 2002)

Figura 6: Ciclo motivacional considerando o alcance da satisfação.

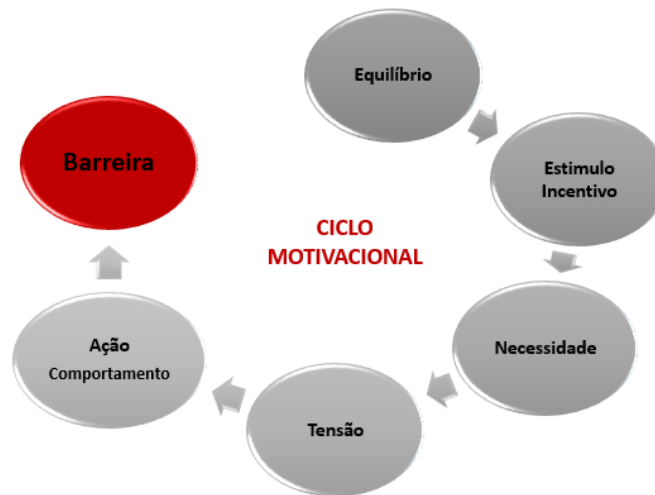


Fonte: Adaptado de Robbins, 2005.

E caso esta necessidade não seja satisfeita, o indivíduo pode se frustrar, ocasionando assim em diversos outros comportamentos negativos (figura 6). Porém essa necessidade pode ser compensada através da satisfação de uma nova

necessidade, ou seja, e satisfação da nova necessidade pode compensar a não satisfação da anterior (CHIAVENATO, 2002)

Figura 7: Ciclo motivacional com a satisfação interrompida



Fonte: Adaptado de Robbins, 2005.

2.1.2.11 – Archer e o mito da motivação

Esta teoria refere-se à motivação como algo que se origina da própria vida psíquica do indivíduo e trata-se de um processo dinâmico que envolve a personalidade, isto é, a inteligência, as emoções, os instintos, os determinantes morfológicos e fisiológicos da conduta.

Archer (In Bergamini & Coda, 1990) afirma em seu artigo que quando o verdadeiro relacionamento entre motivação, satisfação e comprometimento são mais claramente compreendidos torna a tarefa de induzir o comportamento positivo mais fácil.

De acordo com o autor existem cinco interpretações errôneas básicas alocadas no centro do mito que persegue as organizações:

1. a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra.
2. a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação
3. a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e

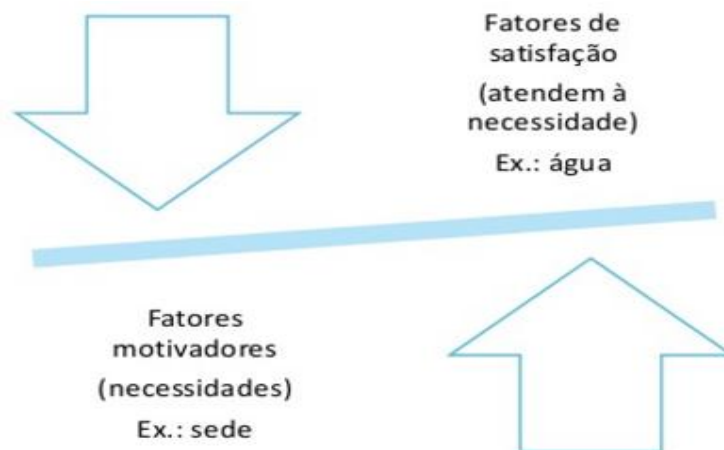
5. a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Para Archer (In Bergamini & Coda, 1990, p.) existe algo de traiçoeiro referente a ideia de que os motivadores e os fatores de satisfação sejam a mesma coisa. Na realidade, eles são bem distintos:

- **Fator de motivação** é uma necessidade que atua fazendo com que o indivíduo se movimente, haja. “Um motivador nada mais é do que um motivo – uma necessidade, por definição”.
- **Fator de satisfação** é algo que satisfaz uma necessidade. Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação.

De acordo com o que foi descrito no parágrafo acima Archer complementa dizendo que: “O reconhecimento, assim como a água e a comida, representa um fator de satisfação, da mesma forma que a água para a sede e a comida para a fome, não sendo, portanto, um motivador” (ARCHER, in Bergamini & Coda, 1997, p.25)

Figura 8: Fatores de motivadores x fatores de satisfação



Fonte: Adaptado de Archer In Bergamini & Coda, 1997

Archer nos dá um exemplo claro para este entendimento:

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominado sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há uma tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede em si mesma. [...] Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode ser de forma alguma uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade. É a sede que atuará sobre o intelecto da pessoa fazendo-a

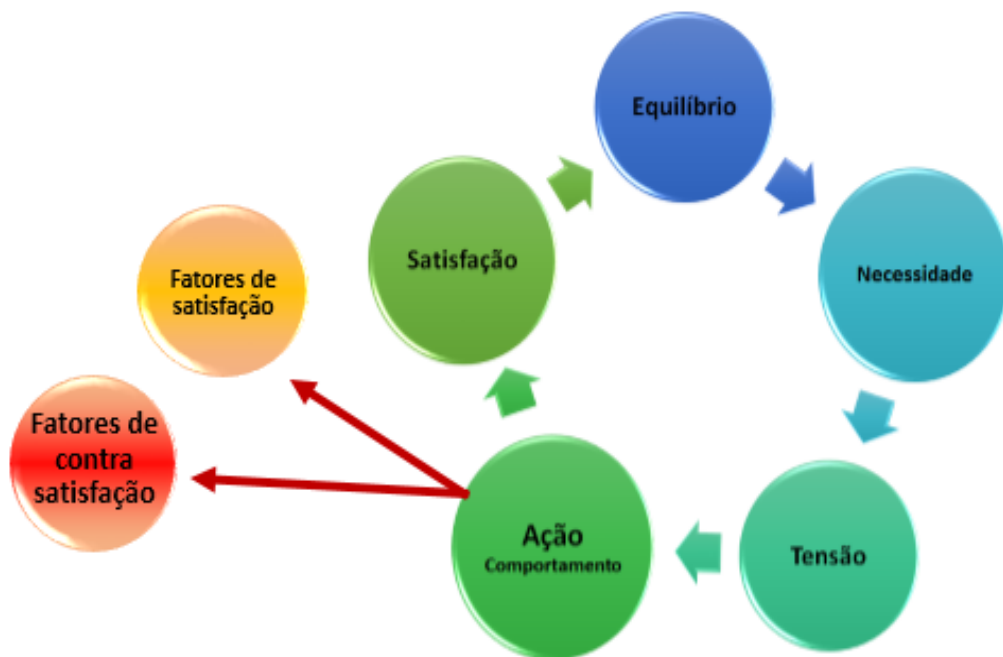
mover-se ou agir. O motivador é a sede e não a água. [...] Caso se colocasse vários litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isso não a motivaria a beber, simplesmente porque sua sede já foi saciada.

A razão pela qual o mito da motivação se propagou é devido ao fato de que aquilo que satisfaz a uma necessidade humana, frequentemente é visto como a própria necessidade.

Utilizando como base as pirâmides das necessidades de Maslow, esta “teoria” pode ser aplicada tanto as necessidades de níveis mais baixos, como as necessidades de níveis mais altos, visto que o foco são as necessidades individuais de cada um, não sendo necessário a utilização de sequência para satisfação, uma vez que os indivíduos se encontram alocados em diferentes patamares em diversos momentos. (ARCHER, IN BERGAMINI & CODA, 1997)

Se utilizarmos o ciclo motivacional como ferramenta para melhor esclarecer esta teoria (Figura 8) ele não teria o item de estímulo e incentivo. Isso ocorre devido a Archer acreditar que a necessidade surge naturalmente, não sendo necessária ser estimulada.

Figura 9: Ciclo Motivacional segundo Archer



Fonte: Adaptado de Archer In Bergamini & Coda, 1997

De maneira descomplicada é possível exemplificar este ciclo, utilizando o mesmo exemplo da água. Suponha-se que o indivíduo está com sede (necessidade), é oferecido a ele o fator de satisfação água, a sua necessidade sede é satisfeita bebendo a água, portanto, não há necessidade de estímulos com o intuito de criar a necessidade no indivíduo, mesmo porque Archer não acredita que isso seja possível.

Conforme já relatado anteriormente fatores como água, comida, não são necessidades e, portanto, não motivam, eles são fatores de satisfação das necessidades. Ou seja, as eliminam.

O que se faz no lugar de motivar é satisfazer ou contra satisfazer às necessidades de outra pessoa, e a preocupação que as organizações devem ter é a de fornecer a seus funcionários os fatores de satisfação para suas necessidades.

Mediante esta linha, o comportamento humano não é simplesmente feito de estímulos externos e tampouco decorrência de um processo puramente racional. (ARCHER, IN BERGAMINI & CODA, 1990)

2.1.3 As diferentes visões sobre motivação

Quando falamos em motivação abrimos um leque de discussões, no qual inúmeros autores e pesquisadores do comportamento humano estudaram e se aprofundaram no assunto para conseguir evidenciar teorias e premissas que possibilitariam a sua compreensão. Pode-se afirmar que a motivação está quase sempre relacionada a desempenhos positivos, porém ainda há dúvidas sobre sua real essência.

Sobre os inúmeros estudos realizados é possível observar que o conceito de motivação é amplo e a sua definição difere de acordo com a linha teórica dos autores, apresentando entre eles uma grande controvérsia. Os conceitos de motivação flutuam desde as respostas dos indivíduos por estímulos externos, até ações e comportamentos originadas de estímulos internos, psíquicos e mentais.

Algumas teorias são mais otimistas com relação a possibilidade de motivar um indivíduo, enquanto outras possuem uma compreensão distinta sobre o assunto, e acreditam que ninguém é capaz de motivar ninguém.

Isso ocorre devido a não existência de “uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez” (BERGAMINI, 2008 p. 38).

Baseando-se na nomenclatura utilizada de pessimista para a linha teórica que explica a motivação como uma força interna: pode-se dizer que ela é representada basicamente pela teoria da motivação intrínseca de Archer englobando Freud, as teorias das necessidades de Abraham Maslow e a de Herzberg, além é claro da visão psíquica da autora Bergamini.

Em decorrência ao que foi escrito acima tanto Freud, como McGregor e Maslow buscaram meios de dizer aos profissionais da administração que as necessidades são os únicos e verdadeiros motivadores.

Freud foi o primeiro a descrever a natureza intrínseca da motivação dentro do contexto das necessidades humanas. Para ele a necessidade nunca atua como um impacto momentâneo, mas sim como uma força persistente. Reconhecendo o fato de que as necessidades têm natureza intrínseca, McGregor afirma que a motivação não vem de fatores externos, mas sim do interior do indivíduo. Outro ponto levantado por eles é que uma necessidade não satisfeita não é mais considerada um motivador (ARCHER, IN BERGAMINI & CODA, 1997).

De fato, motivar pessoas não é uma tarefa fácil, uma vez que, é necessário que haja necessidade dentro do indivíduo para que ela possa ser satisfeita.

A dificuldade se dá devido à nem sempre dois indivíduos que agem da mesma maneira, o fazem pelas mesmas razões. De acordo com pesquisas realizadas, as pessoas não só têm objetivos diferentes, como também, fontes de energia diferentes as quais determinam seu comportamento de formas variadas. (BERGAMINI, 2008).

De maneira distinta utilizando o termo “otimista” para aquelas visões nas quais acredita-se que é a motivação é um fator que estimula o indivíduo a alcançar um determinado objetivo e que este pode ser influenciado por fatores exclusivamente externos.

Denominadas teorias da motivação extrínseca a qual pressupõe-se que o comportamento humano pode ser planejado, moldado ou alterado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas, punições ou influências

externas. Para essas teorias, motivação é sinônimo de condicionamento (BERGAMINI, 2008)

Neste sentido Maximiano (2007) relata que a motivação é resultante de motivos internos e externos, sendo os motivos internos aqueles que surgem das próprias pessoas como: aptidões interesses, valores e habilidades das pessoas; e os motivos externos aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São estímulos ou incentivos, que satisfaçam as necessidades ou a recompensa a ser alcançada.

Partindo por este pressuposto pode-se incluir como exemplos nesta a Teoria X e Y, a qual associa a motivação a atividade de liderança e a teoria de Vitor Vroom,

Conforme já abordado nesta pesquisa a teoria de Vroom, parte da ideia de que a motivação é ligada às expectativas que os indivíduos possuem sobre os resultados que, possivelmente, irão ocorrer em consequência de suas ações e execuções (LOPES, 1980).

2.1.4 A importância da motivação e sua aplicação nas organizações

O mundo empresarial está enfrentando um período onde o maior desafio é conseguir se adaptar as mudanças. As mudanças estão acontecendo das formas mais turbulentas e agressivas possíveis, como nunca antes aconteceu. Desta forma tanto empresa como pessoas, sentem-se ao mesmo tempo desorientadas e constrangidas pela pressão sofrida a procura de uma estratégia que permita a dominação dos novos desafios (BERGAMINI,2003).

O fato é que diversos executivos da atualidade tendem a agir com a esperança de que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições (BERGAMINI, 2003). Este comportamento ocasiona em um desgaste psicológico tanto do indivíduo como do causador.

Existem muitas teorias sobre o assunto, porém uma não invalida a outra. As organizações podem escolher utilizar uma ou mais teorias que melhor se identificam e aplica-las em sua gestão.

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do "menos" para

“mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional. (BERGAMINI, 1986, p. 8).

Independente da tarefa a ser executada, o fato de, motivar as pessoas que nela estão envolvidas é a condição fundamental para se atingir objetivos – de fato, isso é indispensável. Se as pessoas envolvidas em uma tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar qualquer tipo de obstáculo. O ditado: “Uma empresa é feita por suas pessoas”, expressa muito bem essa ideia (KONDO, 1994)

Atualmente o fato de a empresa possuir funcionários motivados e satisfeitos, tornou-se um valioso diferencial para enfrentar a competitividade no mercado. Porém o que muitas empresas se esquecem é que para isso, deve se possuir líderes preparados e capacitados para assumir a função de captar as necessidades de seus funcionários, manter a motivação e identificar as tarefas.

2.2 Remuneração e Benefícios

2.2.1 Remuneração/Salário

Identificar o real sentido pelo qual os funcionários de uma organização exercem seu trabalho utilizando todo o seu potencial, é uma tarefa muito difícil, visto que, as pessoas, assim como suas personalidades são complexas e cada indivíduo age por uma determinada razão ou motivo, deste modo é complicado criar políticas padrões de gestão de pessoas.

Assim como foi dividido as teorias motivacionais em visão otimista e pessimista, faz-se a uso para remuneração e benefícios.

O que podemos afirmar é que dentre os diversos fatores que influenciam no processo motivacional do indivíduo está a remuneração.

De acordo com Martocchio (apud Godoy,, 2008) A remuneração é considera um tópico valioso dentro das organizações, pois é o maior componente de custo operacional, impacta diretamente no sucesso das estratégias de negócio e constitui-se em uma ferramenta motivacional poderosa.

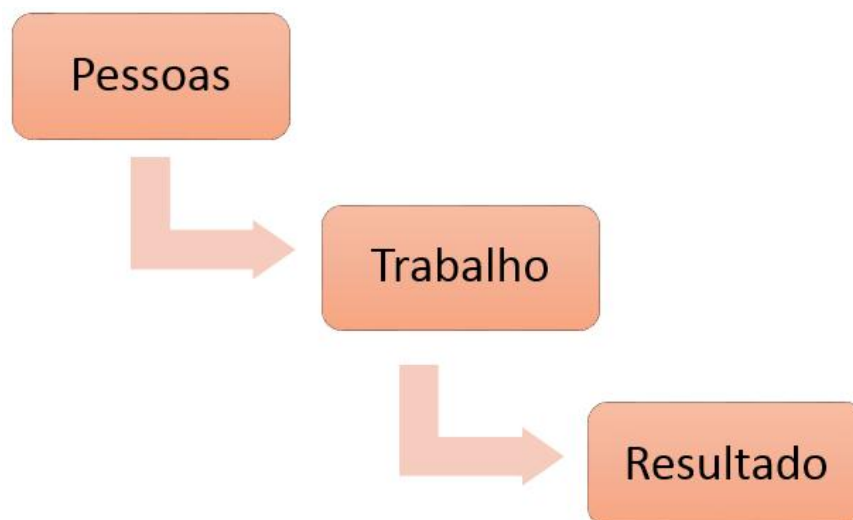
Devido a maioria das teorias sobre motivação terem sido desenvolvidas na década de 1950, sendo esta a mesma época em que a Teoria das Relações

Humanas surgiu, o salário foi pouco explorado como fator motivacional. No entanto, o modelo contingencial proposto por Vroom em 1964, defende que os objetivos pessoais do indivíduo incluindo o salário são ferramentas utilizadas para motivar um indivíduo de forma a aumentar a sua produtividade. Posteriormente Lawler III enriqueceu este modelo dando origem à Teoria da Expectativa (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009) complementa ainda que apesar do salário ser fator motivacional, tem encontrado pouca potência motivacional, isso devido a sua aplicação incorreta pela maioria das organizações.

É certo afirmar que a remuneração vem continuamente passando por mudanças, mas nada que altere sua lógica, a qual permanece de forma simples. Veja a figura 7, nela conseguimos claramente entender que a remuneração consiste em pagar quem faz o trabalho em troca de um resultado apresentado. Sempre foi assim, paga-se por isso.

Figura 7. A lógica da remuneração (salário)



Fonte: Adaptado de Godoy,2008

A questão é, a remuneração pode ser vista como fator motivacional para o indivíduo?

É inquestionável que uma das razões pela qual leva o indivíduo a trabalhar é o dinheiro, mas a visão pessimista reforça que é necessário ter consciência de que esta não é mais importante do que as necessidades não satisfeitas.

Bergamini defende esta ideia e complementa que:

É bom que se diga, logo de início que, fatores extrínsecos ao trabalhador tais como: salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para busca-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perdem. Não é a sua presença que motiva. (BERGAMINI, 2008)

2.2.2. Benefícios

Benefício é um campo muito importante na formação da remuneração, seja dos salários indiretos ou dos benefícios concedidos pelas empresas como forma de complemento aos salários em espécie (MARRAS, 2002).

Estes são chamados de remuneração indireta devido ao fato de que normalmente são concedidos como condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho. Ou seja, a empresa o disponibiliza ao funcionário, porém este não está atrelado a qualquer resultado.

Tabela 2: Benefícios mais concedidos pelas empresas brasileiras

Tipo de Benefício	% de Empresas que Concedem
Plano de saúde	100%
Auxílio – alimentação	99%
Seguro de Vida	94%
Complementação de auxílio-doença	80%
Plano Odontológico	75%
Benefício – Farmácia	73%
Precidência Privada	70%
Empréstimos	70%
Check-up	62%
Programas especiais para a aposentadoria (Previdencia Privada)	12%

*Fonte: Relatório Plano de Benefícios no Brasil, 2003

Fonte: Adaptado de GODOY,2008.

Marras (2002) relata que um plano de benefícios pode atender necessidades intrínsecas e extrínsecas em um indivíduo.

1. **Necessidades intrínsecas:** são necessidades que nascem no interior do indivíduo e têm caráter psicológico, ou seja, necessidades sociais, de relacionamento, de status, entre outras.

- 2. Necessidades extrínsecas:** São as necessidades que têm origem no mundo externo do indivíduo, são os fatores físicos: incentivos financeiros, serviços, seguro etc.

De acordo com Marras (2002) as necessidades intrínsecas podem ser supridas pela organização através de políticas, valores culturais, práticas gerenciais e outros meios que alcancem o atendimento deste tipo de necessidade. As necessidades extrínsecas são as necessidades as quais as empresas podem satisfazer mediante “pacotes”, “conjunto de benefícios” que se somados ao salário recebido pelo indivíduo, formam sua remuneração.

2.3 O papel da liderança na motivação.

Segundo Vergara (2012, p.86) “Líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar visto que demandam poder de abstração, análise e síntese”. Os líderes possuem habilidades a fim de identificar a variação do desempenho de seus funcionários, isso os torna importantes e cruciais para o processo de motivação.

No sentido mais amplo, o líder precisa conhecer as expectativas pessoais dos seguidores, interpretando para eles a realidade, de tal forma que isso consiga ajuda-los a chegar aos objetivos que almejam. É quase certo que a crise organizacional está ligada à crise de liderança, e esta, por sua vez, liga-se necessariamente à crise da motivação pessoal (BERGAMINI, 2008 p. 210).

Um item importante a ser considerado é de que para motivar alguém é essencial que se esteja motivado. Os líderes ocupam essa função não por causa de suas habilidades, mas sim porque sentem prazer em liderar, isso é o que McClelland nomeia como necessidade de poder conceituado com a preocupação em influenciar pessoas (MAXIMIANO, 2007)

É sabido que os líderes possuem inúmeras funções, dentre elas podemos destacar a de ajudar seus liderados na busca da satisfação de seus fatores internos atendendo suas necessidades e mantendo os funcionários motivados.

De acordo com Chiavenato (1992, p167)

A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

Bergamini (2008) contata que os termos liderança e motivação, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. De acordo com a autora não cabe ao líder motivar o funcionário, mas sim mantê-lo motivado.

Kotler (1992) define a liderança como o processo responsável por mover um grupo (ou grupos) em uma certa direção através de meios não coercitivos”.

Robbins (2000 p. 371) entende a liderança como sendo um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns compartilhadas.

De fato, a motivação nas organizações está diretamente relacionada a interação líder/seguidor.

Bergamini (2008) enfatiza que o administrador eficaz deve influenciar o comportamento de seus subordinados; é aquele que se apoia no seu poder de manipular as variáveis extrínsecas para alcançar o resultado proposto.

É inquestionável saber que verdadeiros líderes necessitam conhecer melhor do que ninguém seus próprios seguidores naquilo que eles buscam, mesmo sem ter clara consciência disso.

3. PESQUISA DE CAMPO

3.1 Metodologias

Para a realização deste trabalho, optou-se pela metodologia da pesquisa qualitativa, fundamentada nas leituras de Godoy (1995) e Gil (1999) a qual foi elaborada por meio de uma revisão bibliográfica, trazendo consigo a parte conceitual do tema proposto, aplicando-a em um estudo de caso múltiplo.

Yin (2005, p. 32) relata que:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Na concepção de pesquisa qualitativa Godoy (1995, p. 21) afirma que “é pela perspectiva qualitativa que um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada”.

Dias (1999 apud Gil, 1999) complementa ainda que é a pesquisa qualitativa que proporciona um relacionamento mais extenso e maleável entre o pesquisador e os entrevistados, são menos estruturados e lidam com informações mais subjetivas, maiores e mais detalhadas do que os métodos quantitativos.

O estudo de caso deste trabalho acadêmico deu-se através da escolha de três empresas de grande porte do interior paulista. Para coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevistas contendo dez questões, disponível no Apêndice 1 o qual foi aplicado aos representantes das empresas sendo três líderes de Recursos Humanos. Este roteiro foi elaborado com o intuito de compreender o entendimento que as empresas possuem hoje com relação a motivação de seus funcionários.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, tendo como principal foco obter informações sobre determinado assunto, utilizando como metodologia uma conversa de natureza profissional. (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Para tanto, trabalhamos com entrevistas semiestruturadas a qual na perspectiva de Triviños (1987) é aquela que inicia por meio de questionamentos comuns, fundamentados em teorias e hipóteses, que são válidos para a pesquisa

oferecendo interrogativas, junto a novas hipóteses que aparecem à medida que são respondidas.

As entrevistas foram realizadas individualmente com os líderes de Recursos Humanos, registradas por meio de um gravador e transcrita pela pesquisadora permitindo assim uma melhor compreensão do conteúdo. É importante ressaltar que as entrevistas foram transcritas tal como foram realizadas. Após a transcrição, o texto foi retornado aos entrevistados no sentido de esclarecer lacunas e dúvidas surgidas quando da transcrição.

Cada entrevistado respondeu ao roteiro de entrevistas disponível no Apêndice A, a qual teve a duração de aproximadamente 20 minutos. As entrevistas foram realizadas na própria empresa, permitindo assim que o entrevistado se sinta à vontade para responder todas as questões.

Após a realização e transcrição das entrevistas, buscou-se entender o objetivo proposto nesta pesquisa: **identificar as ações praticadas atualmente pelas empresas com intuito de motivar seus funcionários.**

3.2 Descrição das Empresas e Entrevistados.

Para a realização da pesquisa de campo foram escolhidas três grandes empresas do interior paulista. As empresas optaram por manter sua identidade em sigilo, sendo assim, trataremos as empresas através das siglas A, B e C.

A escolha das empresas onde realizou-se a coleta de dados da pesquisa deu-se por acreditar que as grandes empresas possuem um maior número de funcionários a serem motivados, tendo assim um alto desafio.

A empresa A é uma multinacional americana de grande porte no setor de consultorias do interior paulista, com aproximadamente cinco mil funcionários. O porta voz da empresa foi Mario, 33 anos, gerente da área previdenciária trabalhista há aproximadamente três anos.

A empresa B também é uma multinacional americana de grande porte no setor da indústria de máquinas automotivas para construção civil do interior paulista, há 60 anos no Brasil, contém pouco mais de quatro mil funcionários. O entrevistado foi Flavio, 48 anos Supervisor da área de treinamento e desenvolvimento há quase seis anos.

A empresa C é uma empresa brasileira de grande porte no setor de transporte localizado no interior paulista, está há 50 anos no mercado e possui pouco mais de dois mil e cem funcionários. A empresa indicou a Supervisora de Recursos Humanos Amanda, 35 anos, que exerce esta função há mais de três anos e trata-se da peça chave em desenvolvimento de pessoas.

3.3 Apresentação dos Resultados

A seguir apresenta-se a coleta de dados da pesquisa realizada com as empresas descritas no item acima, o qual apresentou questões relacionadas às práticas e políticas motivacionais das empresas entrevistadas.

Com relação à visão das empresas sobre motivação, todas elas evidenciaram tratá-la como uma importante ferramenta no desempenho de seus funcionários e que sem ela dificilmente as organizações conseguiriam atingir seus objetivos da forma esperada. Contudo, demonstraram-se divergentes com relação à possibilidade de motivar ou não seus funcionários. As empresas A e C disseram acreditar que é possível motivar, desde que a organização possua a estratégia certa para que isso aconteça. Flavio porta voz da empresa B diz que a empresa acredita na teoria de que ninguém é capaz de motivar ninguém além do próprio indivíduo, “mas acreditamos que o líder é o responsável pela manutenção da motivação”. Para ele o líder não pode criar a motivação, mas sem atenção e cuidado, pode destruí-la.

Questionados sobre as práticas realizadas com o intuito de motivar os funcionários nos deparamos com diferentes respostas. A empresa B se mantém na linha de que não se pode motivar ninguém e que deste modo não realizam nenhum tipo de ação para este fim. Flavio comenta que a organização possui uma estratégia presente em seu dia a dia, porém esta não é sobre despertar ou criar a motivação no indivíduo, mas sim de mantê-la e o mais importante, de não destruí-la. Complementa que a empresa utiliza uma ferramenta chamada Manager Great Leaders (MGL) que trata-se de uma avaliação 360° utilizada com o intuito de avaliar os diferentes cenários dentro da organização: competências e relacionamentos de liderança; clima de trabalho com a equipe e até mesmo o estilo de liderança do líder. Outro ponto interessante apontado por Flavio é que a empresa embora não busque métodos para instigar a motivação no indivíduo, mantém meios para identificar as

necessidades de seus funcionários e então oferecer-lhes fatores de satisfação, desde que estes, estejam dentro dos recursos possíveis da organização. Mario, representante da empresa A expõe as práticas realizadas da seguinte maneira: “um dos fatores motivacionais mais forte que possuímos na empresa é a questão do ambiente de trabalho, o planejamento de carreira bem estruturada, a disponibilização dos benefícios que são muito atrativos, além é claro de uma boa remuneração”. Para a empresa C devido à complexidade envolvida no assunto capital humano de uma organização, acreditam estar em um caminho positivo, com acertos, mas também muitos erros, buscando aplicar uma autoanálise constante e fazendo da melhoria contínua em suas práticas uma de suas prioridades. Amanda reforça que a proximidade com o funcionário é umas das maiores práticas realizadas pela empresa hoje com o intuito de instigar a motivação, sendo o líder o elo fundamental para a motivação de seu seguidor. Amanda explica que semanalmente ocorre uma reunião com os líderes e suas equipes e “essa proximidade permite que o líder conheça melhor seu funcionário e deste modo possa melhor auxiliá-lo, seja nas tarefas, seja no ambiente, ou na motivação”.

Em relação à visão pessoal dos entrevistados sobre motivação identificamos que os três não só seguem as práticas realizadas pelas empresas, como também acreditam nelas, e creem que o caminho pelo qual a empresa optou é o caminho certo a ser seguido. Com isso identificamos que existem adeptos a diversas teorias existentes; e até mesmo uma mistura das diferentes teorias sendo utilizadas como apoio nas estratégias motivacionais adotadas pelas organizações.

A respeito da utilização de salários e benefícios como ferramenta, para mover os funcionários a atingirem os objetivos da organização, a empresa A relatou que o salário é um fator essencial, mas que não é predominante. Mario afirma que “é preferível um salário não tão bom, com um pacote de benefícios razoável e um ótimo ambiente de trabalho com oportunidades de crescimentos para instigar a motivação”. A empresa B, disse não fazer uso dessas ferramentas para mover o funcionário, explicou que no momento em que o indivíduo recebe uma gratificação, um aumento salarial ou até mesmo um novo benefício, trata-se de um reconhecimento e quando aborda-se reconhecimento refere-se ao passado, ou seja, não garante futuro algum. Flavio complementou dizendo que “esses fatores podem deixar o indivíduo momentaneamente satisfeito, mas não motivado”. Para a empresa

C o salário e benefícios são muito importantes e dependendo do tipo e nível do trabalhador “objeto de análise”, pode-se motivá-lo, contudo, em muitos casos, somente salário e benefícios por si só não garantem motivação e nem mesmo o comprometimento do indivíduo. Amanda acredita que “para muitos, o puro desafio criativo, o estímulo do próprio trabalho e a oportunidade de contínuo aprendizado são os principais fatores de motivação, dentre muitos outros” e complementa que salário e benefícios como convênio médico, odontológico, vale transporte, vale alimentação, entre outros, são necessários, porém, não motivadores.

Outra questão abordada foi sobre os resultados das ações realizadas acima na organização, e em que tempo (curto, médio ou longo prazo). A empresa B disse que tratando-se da complexidade da avaliação 360° e dos indivíduos em si, os resultados são percebidos em um médio prazo. Mario relatou que na empresa A, o resultado de todas as ações é de imediato, pois todas as ações na maioria das vezes vêm acompanhada de um auxílio em dinheiro garantindo assim a motivação imediata, e concomitante a isso outros fatores os quais garantirão a motivação por mais tempo. Amanda, porta-voz da empresa C, relatou que embora as práticas adotadas até os dias atuais tenham trazidos resultados positivos tanto a curto, médio e longo prazos, dependendo da prática e também do trabalhador analisado, é sabida a necessidade da empresa em manter constante autoanálise e melhoria contínua no que se refere ao desenvolvimento e motivação do capital humano.

Partindo desta linha de fatores financeiros para motivar seus funcionários, os mesmos foram questionados se utilizam o prêmio como um fator de possível motivação. Flavio respondeu que baseando-se no conceito de que uma premiação traz uma satisfação momentânea, frisa que a empresa não utiliza deste tipo de ação e que também não acredita que isso trará resultados significativos para a organização. Exemplifica que em alguns momentos a empresa realiza a premiação, mas é um reconhecimento por algo que foi feito, e não uma ferramenta de motivação futura. Amanda relata que tanto ela como a empresa acreditam que estas ações trazem resultados imediatos para a organização, visto que faz uso de um pacote no qual constam outros fatores além do financeiro. Detalhou que anualmente é elaborado um orçamento no qual são definidas as metas, e após a apuração destes dados todos os supervisores são convocados para uma reunião onde a gratificação daquelas equipes que superaram suas metas é realizada por meio de um valor em espécie. Mario relatou uma prática semelhante a empresa C, através de um plano de metas feito junto com o próprio funcionário, sendo acompanhado por um conselheiro, sendo esta peça chave no desenvolvimento e atingimento da meta. Outro fator interessante que Mario apontou é o fato de que “A grande maioria de

nossas metas, são discutidas em uma sala com todos os funcionários envolvidos no determinado projeto, e o mais interessante disso é que o prêmio também é discutido com eles”. De acordo com ele, esta prática garante uma maior satisfação.

Com relação as ações praticadas pelas empresas quando possuem um funcionário aparentemente desmotivado Mario respondeu que o primeiro passo a ser realizado é uma conversa do conselheiro com o funcionário, com o objetivo de entender suas necessidades, “procuramos trazer o funcionário para perto, e então, trabalhar a gestão de pessoas”. Flavio explica que quando o líder percebe um desinteresse no funcionário a ação inicial é a conversa, com o intuito de analisar a essência deste comportamento, “é um bate papo aberto, que permite que o líder enxergue o que é a causa raiz desta desmotivação”. Complementa que a proximidade do funcionário é a melhor ferramenta nestes casos, e que muitas vezes a desmotivação pode vir de algo pessoal, portanto é importante entender o que está acontecendo, e auxiliá-lo a encontrar uma solução. Amanda relatou que o melhor caminho a ser seguido é identificar a causa raiz da desmotivação que é realizada pelo líder imediato do funcionário, e depois, é efetuada a tomada de decisão. Disse que, quando essas medidas de proximidade e conversa são insuficientes e a desmotivação persiste, a opção é pelo desligamento do funcionário.

Sobre a opinião dos entrevistados com relação a motivação e fatores de satisfação serem ou não sinônimos Mauro esclarece que na visão dele “a satisfação é consequência da sua motivação, ou seja, quando uma pessoa é desafiada, está executando um trabalho que a motiva, quando este trabalho é concluído com todo o esforço necessário automaticamente gera uma satisfação dentro do indivíduo”. Ressalta ainda que acredita não ser possível um indivíduo ser satisfeito sem a motivação existir. Amanda relatou que em seu ponto de vista fatores de satisfação são os meios utilizados na vida, para que o indivíduo possa se sentir motivado. Flávio relatou que “a motivação é algo intrínseco do indivíduo que gera uma vontade de fazer tais atividades e de não fazer outras. A satisfação é algo mais fluído, ela vem e vai mais rapidamente”. Complementou que indivíduo pode estar executando algo motivador para ele, mas independente da motivação você pode estar ou não satisfeito com o clima, satisfeito ou não com o salário, satisfeito ou não com o ambiente físico, apesar de estar motivado. “Você pode satisfazer uma pessoa, mas não a motivar. Você pode estar motivado, mas não estar satisfeito. São coisas

independentes”. A satisfação pode ser conseguida através de fatores externos, o que a torna mais fácil de ser alcançada do que a motivação.

Referindo-se sobre a existência de uma pesquisa institucional, ou um canal no qual a empresa buscasse ouvir dos próprios funcionários suas necessidades, identificou-se que todas as empresas fazem uso de uma ferramenta semelhante. Com relação a opinião dos entrevistados sobre esta, Mario relatou que considera uma importante ferramenta para a proximidade empresa x funcionário, trata-se de uma estratégia anual, contendo de vinte a trinta questões anônimas, respondidas online, abordando assuntos de ambiente, atividade e chefia, posteriormente os dados são tabulados estatisticamente, e divulgados para todos os funcionários demonstrando junto o plano de ação para os tópicos de melhorias. A empresa B faz uso de uma metodologia semelhante a empresa A, no entanto Flavio afirma que “nós não acreditamos que esta pesquisa institucional venha a ter um grande impacto, ou a trazer grandes resultados para companhia com relação a motivação dos indivíduos, visto que, para trabalhar a motivação do indivíduo, seria necessária uma ferramenta individual”. Amanda relatou que para a empresa C o funcionário é considerado um ponto de grande importância e, portanto, disponibiliza anualmente uma pesquisa institucional com todos os funcionários efetivos; e após a coleta dos dados toda a diretoria se reúne e discutem estratégias para a melhoria do que foi apontado como déficit.

E por fim, a última pergunta do questionário, refere-se ao desenvolvimento da liderança, com o intuito de possuir melhor percepção, de como entender as necessidades de seus funcionários, a empresa A relatou que disponibiliza treinamentos de liderança, porém por se tratar de uma empresa voltada para serviços, retém esforços e orçamentos para treinamentos desta finalidade. Mario complementou que a empresa é constituída no modelo piramidal de hierarquia permitindo assim que o líder consiga acompanhar de perto o desenvolvimento e necessidades de seus funcionários. A empresa B, expôs que estratégias de liderança são realizadas a partir dos resultados e análises obtidos do MGL, e através disto são executados treinamentos e reuniões com consultorias para os líderes. Amanda afirmou que como existem pessoas que não estão preparadas para liderar, mensalmente é realizada um treinamento voltado tanto para os resultados da empresa como para o desenvolvimento do líder.

3.4 Análise dos Resultados

Essa etapa do projeto apresenta a análise das respostas obtidas através do estudo de caso múltiplo em conjunto com as diferentes teorias descritas no conceito bibliográfico deste trabalho.

Durante a análise dos resultados obtidos e partindo da utilização do conceito teórico pesquisado, evidenciou-se a importância e a necessidade da motivação nas organizações, como foi citado pelo autor Chiavenato (2004 p.5) que afirma que “gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações”.

Neste sentido é sabido que uma empresa contendo funcionários motivados possui melhores oportunidades para enfrentar a competitividade existente no mercado.

Pôde-se comprovar que as organizações hoje assim como as teorias seguem em alguns momentos linhas distintas com relação ao que motiva seus funcionários e diferem na escolha dos métodos a serem utilizados. Algumas empresas demonstraram ser totalmente otimistas, com relação a possibilidade de motivar ou não.

Por meio desta concepção percebeu-se que a empresa A parte do princípio otimista de que se é capaz de motivar um indivíduo, isso se deu mediante o relato de Mario o qual ressaltou que “um dos fatores mais fortes que possuímos na empresa é a questão do ambiente de trabalho, o planejamento de carreira bem estruturado, a disponibilização dos benefícios que são muito atrativos, além é claro de uma boa remuneração” Todos estes citados por Mario foi conceituado por Herzberg como fatores extrínsecos ao indivíduo. Outro ponto que concebeu a empresa A, a calhar na visão otimista de motivação é o fato de que, em nenhum momento durante a entrevista realizada, citou metodologias ou até mesmo preocupações em entender as necessidades de seus funcionários para então satisfazê-la.

Ao retratarmos a empresa B conduzimos a pesquisa a uma visão mais pessimista sobre motivar, a qual, seguindo as definições da autora Bergamini, acredita na crença de que “ninguém é capaz de motivar ninguém além do próprio indivíduo”(BERGAMINI, 2008).

A empresa B afirmou não fazer uso de salários e benefícios como forma de possível motivação, uma vez que, para ela, no momento em que o funcionário recebe um aumento de salário, uma gratificação ou até mesmo um novo benefício, ele associa este “fator” ao reconhecimento, e quando aborda-se reconhecimento, refere-se ao passado, ou seja, não garante futuro algum. Flavio complementa ainda que “estes fatores podem deixar o indivíduo momentaneamente satisfeito, mas não motivado”, pois, para ele a empresa pode satisfazer as necessidades dos indivíduos, mas não pode criá-las, deste modo a empresa busca, através do treinamento e desenvolvimento de sua liderança sentir, conhecer quais são as necessidades de seus funcionários e satisfazê-las de acordo com a possibilidade da organização.

Partindo dos princípios levantados por Archer no referencial teórico, a empresa B, preocupa-se somente na disponibilização da água (fator de satisfação) e não da sede (necessidade).

Já a empresa C possui traços de ambas visões em suas estratégias apresentando-se otimista em alguns momentos e pessimista em outros. Percebe-se que em determinado momento a empresa acredita que é possível motivar um funcionário desde que tenha a estratégia certa para que isto aconteça, como é mencionado pela porta voz Amanda “o salário e benefícios são muito importantes e dependendo do tipo e nível do trabalhador ‘objeto de análise’ pode-se motivá-lo”, e pelo fato da empresa fazer uso de prêmios e gratificações após conclusão da meta atingida, demonstrando acreditar, dessa forma, na visão otimista de motivação. Contudo a mesma também expõe uma outra visão, na qual, somente salário e benefícios por si só não garantem motivação e nem mesmo o comprometimento do indivíduo e que a proximidade permite que o líder conheça melhor seu funcionário e deste modo possa melhor auxiliá-lo seja nas tarefas, no ambiente ou na motivação, o que demonstra sua visão pessimista em relação motivação.

Neste momento da análise é de extrema importância lembrar o fato de que por um longo período de tempo acreditou-se nestas ferramentas e as organizações fizeram uso e ainda fazem desta metodologia.

A partir da pesquisa teórica e das entrevistas realizadas é notória a presença da utilização de prêmios e benefícios como fatores para instigar a motivação no indivíduo e o longo tempo pelo qual esta prática está presente nas estratégias e teorias motivacionais das organizações. Com a entrevista percebeu-se que esta

prática por si só não é suficiente de acordo com a visão otimista e se quer tem funcionalidade se abordada pela visão pessimista.

Partindo desta ideia na visão pessimista um interessante item apresentado pela empresa B foi a utilização de ferramentas para manter a motivação do indivíduo e não destruí-las.

Bergamini (1986) descreve esta prática em suas premissas:

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. (BERGAMINI, 1986, p. 8).

Constantemente nos depararmos com práticas com o intuito de despertar a motivação do indivíduo, mas como mantê-la ou não destruí-la é um assunto não tão comum e uma preocupação muitas vezes inexistente nas organizações.

Sabe-se da importância da aplicação da gestão de pessoas para a motivação de um indivíduo, e que quanto mais próximo o líder é de seu funcionário, melhor ele consegue sentir quais as suas necessidades e acompanhar seu desempenho. Identificamos que as empresas entrevistadas tendem a agir desta forma, tendo o líder como primeiro recurso e como peça chave na motivação do trabalhador.

A autora Vergara (2012, p.86) também sustenta a ideia de que “Líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar visto que demandam poder de abstração, análise e síntese”. Os líderes possuem habilidades a fim de identificar a variação do desempenho de seus funcionários, isso os torna importantes e cruciais para o processo de motivação.

Esse fator argumentado no parágrafo acima coincide com o estudo de caso realizado onde todas as empresas apresentaram preocupação na formação de seus líderes dispondo de treinamentos e reuniões para permitir uma melhor atuação em sua função com o desenvolvimento do capital humano. É sabido que um funcionário desmotivado tende a não alcançar os resultados esperados pela empresa, deste modo à influência do líder é necessária com o intuito de auxiliá-lo a encontrar a solução.

A pesquisa institucional aparece como ferramenta auxiliar na busca do conhecimento das necessidades dos funcionários, contribuindo para o relacionamento funcionário versus empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi movida pela questão: **Quais as ações praticadas atualmente pelas empresas com intuito de motivar seus funcionários?** Este objetivo foi atingido a partir do levantamento de estudos e artigos sobre o assunto, o qual buscou esclarecer os conceitos básicos sobre motivação, considerando o

entendimento sobre o assunto na visão de diferentes autores, mostrando a existência de visões otimistas e pessimistas com relação a possibilidade de uma pessoa motivar outra.

Partindo desta análise teórica explorou-se as diversas teorias motivacionais com o intuito de embasar a referida pesquisa e disponibilizar o conhecimento necessário para a aplicação do estudo de caso apresentado. Através desta pesquisa e calhando com os conceitos, pôde-se perceber os estudos otimistas são aqueles que acreditam que há possibilidade de motivar o indivíduo, através de fatores externos. Já o pessimista evidencia que existe a possibilidade de satisfazer as necessidades do indivíduo, mas não de criá-la, e que “ninguém é capaz de motivar ninguém”

Concomitante a isso abordou-se o papel de salários, benefícios e plano de carreira na motivação e a importância da liderança para esta, o que ocasionou na compreensão de que não existe uma metodologia motivacional universalmente consistente aplicada a todas as organizações.

Posteriormente foi realizado um estudo de caso múltiplo no qual foram entrevistados três líderes de Recursos Humanos de diferentes empresas de grande porte do interior paulista com o intuito de analisar as práticas e estratégias motivacionais realizadas por estas organizações, assim como sua compreensão sobre o assunto.

Com o estudo de caso apresentado e a opinião dos entrevistados pode se perceber que inexistem um padrão a ser seguido no quesito de motivar o trabalhador.

Neste estudo constatou-se que existem diferentes práticas utilizadas para motivar seus funcionários e que há uma discrepância entre elas. Esta escolha é feita de acordo com o interesse e necessidade da organização, ou seja, a que melhor se adequa a sua realidade. Observou-se também que as organizações não fazem uso de uma única teoria motivacional, há traços de diversas teorias em uma única organização.

As organizações lidam com esta questão da maneira que melhor se adapta a sua realidade, e que coincidentemente através das entrevistas realizadas pode-se perceber que estas crenças estão atreladas as dos líderes responsáveis pelo desenvolvimento do capital humano na empresa.

Através desta pesquisa, ficou claro que seja qual for a estrutura organizacional, e quais visões são seguidas com intuito de motivar, no geral as empresas reconhecem a necessidade e importância da motivação, e que funcionários motivados e satisfeitos tendem a produzir melhores resultados para as organizações.

Por fim, espera-se que novos estudos sejam realizados buscando o aprofundamento do tema, bem como a contribuição para as ações motivacionais realizadas pelas organizações. Propõe-se também que seja realizada novas pesquisas com o mesmo tema, porém com foco nas práticas realizadas com o intuito de manter a motivação do trabalhador, e assim contribuir para uma visão mais abrangente do fator humano na organização.

REFERÊNCIAS

ARCHER, E. R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil Administração das Motivações**. RAE, Revista de Administração de Empresas, p. 01-11. V.38. São Paulo: 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos** RAE, Revista de Administração de Empresas, p. 01-03. V. 30. São Paulo: 1990.
Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a03.pdf>

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: Uma viagem ao centro do conceito**. RAE, Revista de Administração de Empresas V. 01 n 2 . São Paulo: 2003

BERGAMINI, C. W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida Organizacional: Motivação e liderança**. São Paulo, Pioneira, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**. Uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Publishing Company, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral de Administração** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLASSER, W. **Administração de Liderança**. São Paulo: Best Seller, 1994.

GODOY, Arilda Schimdt...[et al], **Gestão do fator humano – uma visão baseada em stakeholders**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GODOY, Arilda Schimdt. **Sociologia**. p. 81-100. Porto Alegre: Artmed, 2005

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Gente, 1994.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, Mc Graw Hill, 1992.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1980

MARINS, Luiz. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 8 ED. Revista Ampliada. São Paulo: LtR, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de, **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo, 2002.

RECINELLA, Roberto. O que é motivação, 2005. Disponível em: <http://www.rrecinella.com.br/artigo.asp?id=82> Acesso em: 01/10/2014.

ROBBINS, Sthepens. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SALGADO, Léo. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SENDIN, Tatiane. **Como lidar com os desmotivados crônicos**. Guia: As melhores empresas para você trabalhar. Revista Você RH / Exame. p. 1-2 ed. 25. São Paulo: Editora Abril, 2003.

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/25/noticias/desmotivados-cronicos>.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES; EsteraMuszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 eds. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TRIVÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Gestão de Pessoas**. ed. 11. São Paulo: Atlas, 2012

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. ed. Rio de Janeiro: Campunas, 1997

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Qual a visão da empresa sobre motivação?
2. Com essa definição, quais as ações executadas com o intuito de motivar seus funcionários?
3. Qual a sua visão pessoal sobre motivação?
4. Estas ações trazem resultados para a empresa? Em que tempo, imediato, médio ou longo prazo?
5. Você acha que esse é o caminho certo a ser seguido?
6. Vocês acreditam que salário e benefícios podem mover o empregado a realizar os objetivos esperados pela empresa?
7. Há alguma pesquisa de satisfação na qual vocês buscam ouvir dos próprios funcionários suas necessidades?
8. Você acredita que motivação e satisfação são sinônimos?
9. Vocês utilizam o prêmio como um fator de possível motivação?
10. Como vocês tratam um funcionário que aparentemente está desmotivado?
11. Vocês trabalham a liderança com o intuito de melhorar a percepção de como entender as necessidades de seus funcionários?