


UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU" PROJETO A VEZ DO MESTRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Emerson Hope

Related papers

[Download a PDF Pack](#) of the best related papers 



[Aula 7: Motivação](#)

Deybson Carvalho

[Antonio victor-recursos humanos-slides-camara municipal](#)

Eduardo Motta

[I CAMPANHA NACIONAL DAS ESCOLAS DA COMUNIDADE FACULDADE CENECISTA DE CAPIVARI -FACEC...](#)

Cieily Lopes Ferreira

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Por: Gabriela Alvarenga Colmenero Lopes

Orientador
Prof. Marie Sue

Rio de Janeiro
2003

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
PROJETO A VEZ DO MESTRE

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como condição prévia para a conclusão do Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” em Docência do Ensino Superior.

Por: Gabriela Alvarenga Colmenero Lopes

AGRADECIMENTOS

...a minha família, ao meu noivo e amigos.

DEDICATÓRIA

“A mente que se abre a uma nova idéia, jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

.....dedica-se ao pai, mãe, irmãos, noivo,
amigos e familiares.

RESUMO

A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meios de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, é também um processo que governa escolhas entre o comportamento, é uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes.

Esse trabalho mostra que a motivação é o objetivo que imaginamos possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto, as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao serem analisadas, o que freqüentemente são apenas meios de alcançar uma outra meta mais fundamental. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas, que supomos ser a causa do comportamento humano, não passam de instrumentos de que serve o indivíduo para atingir seu verdadeiro objetivo, que é ter personalidade própria.

O homem motiva-se para o trabalho buscando fatores motivadores, como realização profissional, reconhecimento pelo trabalho. Tais fatores motivadores, dentre outros, compõem o sistema de necessidades que o homem busca atender para o seu desenvolvimento pessoal e amadurecimento psicológico. Dentre as várias teorias sobre a motivação humana existe a Hierarquia de necessidades de Maslow e a outra diretamente ligada ao campo de trabalho dentro das empresas, sobre Higiene - Motivação elaborado por Frederik Herzberg.

METODOLOGIA

O trabalho foi realizado através de uma minuciosa pesquisa bibliográfica.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I	10
CAPÍTULO II	19
CAPÍTULO III	31
CONCLUSÃO	40
BIBLIOGRAFIA	42
ÍNDICE	43
ATIVIDADES CULTURAIS	44
FOLHA DE AVALIAÇÃO	45

INTRODUÇÃO

Dentro de uma empresa é fácil notar diferentes estilos e hábitos de trabalho. Alguns sempre colocam em dia seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho, quando é permitido, até completarem suas tarefas. Outros são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres atrasados e sem grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quanto motivado está o empregado. Em termos de cada comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela pode ser mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc...

O trabalho ocupa grande parcela de tempo válido na maioria das pessoas durante a maior parte de suas vidas e as recompensas econômicas obtidas determinam o padrão de vida e também status social do indivíduo. É através do trabalho que o indivíduo pode adquirir domínio sobre si mesmo e sobre seu meio.

O que é Motivação? É a força que nos estimula a agir, provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. No passado, acreditava-se que essa força necessitava ser “injetada” nas pessoas, hoje se sabe que cada um de nós tem uma motivação própria, gerada por fatores distintos e pessoais. A motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano que é sempre motivado. Uma diversidade de fatores pode motivar indivíduos ao trabalho – fatores tangíveis como dinheiro e fatores intangíveis como sendo de realização.

Os funcionários motivados são procurados pelas empresas, mas é difícil encontrar pessoas motivadas. A ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem empregados motivados, mas não sabem como motivá-los. Ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado, e também não descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos que são aqueles que surgem das próprias pessoas ou extrínsecos, aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra ao indivíduo ou ao grupo. Fica no ar a razão pela qual certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e por que mantém ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez mais melhor. Outro fator que dificulta a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas nas mesmas condições é as diferenças individuais. O que é bom para uma pessoa pode não ser para outra. O que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessá-la depois de algum tempo. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

CAPÍTULO I

MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

A motivação e o desempenho profissional tem sido alvo de estudos e pesquisas em diversas empresas desde o início do século XX. Existem infinitas formas de melhorar desempenho profissional, mas para isso é preciso avaliar a melhor maneira de motivar os profissionais, beneficiando a empresa sem gerar custos muito altos.

No campo das ciências humanas o comportamento humano tem sido investigado em termos de crenças, estereótipos, papéis sociais e os processos afetivos tem alcançado cada vez mais relevância, haja vista a importância que as relações interpessoais adquiriram com os movimentos das relações humanas em diversas áreas do saber.

Melhorar o desempenho dos profissionais e da organização como um todo é um objetivo a que pouca gente se oporia. Pelo menos de forma explícita. No entanto, o que se observa na prática é que os resultados obtidos não fazem justiça aos esforços e empenho de todos na organização. Os resultados ficam muito aquém dos esforços que foram feitos.

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. É necessário entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora do

desempenho. Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações. O desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico, podendo ser positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. Ser aprovado num concurso, vencer uma competição, atender satisfatoriamente um cliente ou montar corretamente um produto são exemplos de desempenho positivo. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos, que são as forças que produzem a motivação.

Em algumas situações na falta de motivação, pode ser produtivo introduzir ou melhorar o sistema de incentivos ou de remuneração. Esse é um passo que precisa estar extremamente afinado com os objetivos estabelecidos. O potencial de ganhos aqui é enorme. Mas há também a possibilidade de ocorrer aumento nos custos com a folha de pagamento, sem a contra-partida do retorno em resultados.

As organizações estão, cada vez mais, dando importância a um assunto até pouco tempo discutido, o "Conhecimento". Com isso, torna-se necessário à revisão das atuais estruturas e rotinas das formas de remuneração, pois com esse novo argumento, a remuneração passa a focar o indivíduo e não mais o seu cargo.

Atualmente, quando se fala em remunerar dentro das grandes organizações, não podemos simplesmente pensar em pagar um salário para um determinado cargo, devemos lembrar que a remuneração estratégica deve

ir ao encontro dos objetivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como os profissionais que queremos reter ou atrair do mercado.

A metodologia de Remuneração por Habilidades e a Remuneração por Competências vêm ao encontro de objetivos como: produzir mais com menores custos; desenvolver carreiras pelo conhecimento e não pelos níveis hierárquicos e; tornar a empresa numa "Learning Organization".

A Remuneração por Habilidades e Remuneração por Competências é a flexibilidade, onde as grandes organizações caminham à procura de maneiras para encorajar seus colaboradores a desenvolver novas habilidades e competências.

Com esta nova abordagem conceitual, os colaboradores serão pagos de acordo com grupos de habilidades ou competências que possuírem, e não mais pelos cargos que ocupam. Isto faz com que exista um aumento na produtividade e na qualidade, diminuição de "turnover" (rotatividade de pessoal), de absenteísmo e de acidentes.

A Remuneração por Habilidades recebe diversos nomes, como remuneração baseada no conhecimento, sendo em inglês, nomes como: *pay-for-knowledge*, *knowledge-based pay*, *multiskill compensation*, *pay-for-skill*, *job enrichment progressions*.

Pode ser dividida em dois tipos de remuneração: a Remuneração por Habilidades, a princípio, trabalha no nível operacional. As habilidades estão

ligadas a procedimentos que não variam muito, como habilidades específicas para linhas de montagem ou para atendimento aos clientes. Essas habilidades possibilitam a sua Identificação, Observação, Mensuração, Treinamento e Certificação.

A Remuneração por Habilidades pode trazer diversas vantagens à organização, pois os funcionários tornam-se multihabilitados, ou seja, na ausência de um outro funcionário ele poderá exercer as duas funções com qualidade, isso faz com que nas ocorrências de problemas, os colaboradores sejam capazes de solucioná-los, gerando comprometimento com o seu trabalho e com a organização, além de contribuir com um ambiente participativo.

Como em todo o processo, não existem só vantagens, mas há desvantagens também, que não chamaríamos assim, mas sim de investimentos, pois quando se remunera por habilidades, geralmente se paga acima da média de mercado, o que gera um grande número de treinamento extensos e conseqüentemente mais custos.

Uma questão interessante é a forma de pagar estas habilidades. Entre elas, pode-se gerar um aumento no salário-base, criar bônus para habilidades iniciais seguidas de aumento no salário-base e com a criação de blocos de habilidades que constituem o trabalho em sua essência e que podem ser pagos de acordo com o mercado. Com isso, pode-se utilizar como referência o mercado para poder obter uma base para o salário inicial e o salário máximo para um determinado bloco de atividades.

As habilidades consideradas muito importantes podem ser remuneradas com base em cálculos internos, sem levar em conta o mercado.

Na Remuneração por Competências a habilidade está configurada nas áreas de conhecimento abstrato, nas quais o trabalho é bastante variado, criativo e inovador. Ela baseia-se na combinação de habilidades/qualidades específicas, comportamentos e conhecimentos que a organização considera importantes para o seu sucesso.

Para a criação de um programa de Remuneração por Competências, deve-se envolver as atividades das áreas de RH como recrutamento, seleção e treinamento para selecionar e definir as competências necessárias e os comportamentos - modelo para cada competência; determinar como as competências serão adquiridas e avaliadas; desenvolver uma maneira efetiva de se medir a demonstração das competências e determinar como assegurar valor agregado por custos.

Deve-se levar em consideração alguns aspectos para a obtenção do sucesso deste plano, entre eles está a definição das competências genéricas ou específicas.

Geralmente, as competências específicas podem estar ligadas a unidades de negócios, funções específicas e cargos específicos. Podem ser muito similares às descrições de cargo num plano tradicional.

Já as competências genéricas são aquelas aplicáveis a todos os colaboradores envolvidos, como por exemplo a capacidade de trabalhar em equipe e o entendimento dos negócios da empresa.

Com essas observações pode-se ter um plano de Remuneração por Competências estruturado, mas, ainda deve-se pensar se o plano irá focar as competências existentes ou somente as que forem criadas, se serão complexas ou abstratas, ágeis e precisas, se terão validade a curto ou longo prazos ou como elas serão pagas, se em forma de salário base ou bônus anual.

Analisando os dois grupos de motivos existentes pode-se concluir que as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa que a fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras, que a fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros são os motivos internos. Esses são os impulsos inferiores de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte. Já os motivos externos são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada, como um desafio proposto pelo gerente de vendas, uma escala de progressão salarial, a perspectiva de ganhar comissão sobre vendas ou uma viagem ao exterior como prêmio de produtividade.

O desempenho profissional veio sendo modificado em diferentes momentos dos Recursos Humanos. As denominações “Relações Industriais”, “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas” mostram as mudanças na orientação de pessoas nas organizações (Chiavenato, 1999). Estas mudanças enfocaram diferentes maneiras de lidar com o desempenho e sua avaliação.

Para que a empresa tenha seu potencial produtivo alcançado é necessário que exista dois fatores básicos: os recursos humanos e os recursos materiais. Existem quatro condições básicas para a implantação dos recursos motivacionais: desenvolvimento do indivíduo, motivação, participação no programa, participação na administração. Portanto, a empresa que utiliza as técnicas motivacionais terá em seu quadro de funcionários maior interação e uma comunicação mais afetiva.

O ambiente de trabalho dentro da empresa é um fator que afeta a satisfação no cargo e a produtividade. A empresa deve criar situações de trabalho conducentes ao aumento da satisfação humana.

Buscar as relações entre motivação e desempenho é um dos objetivos principais dessa pesquisa.

1.1 – Administração do Tempo

Você pode querer fazer a coisa certa, e pode inclusive fazê-la pelas razões certas. Mas se você não aplicar os princípios certos, poderá vir a dar com a cara na parede. Metas pessoais, organizacionais, de longo prazo, metas de curto prazo, mensais, diárias.

A administração do tempo corre junto com as metas, o seu planejamento é um projeto poderoso. Quando estabelecemos nossas metas acessamos duas qualidades exclusivas: Imaginação criativa e força de vontade.

O que freqüentemente falta no processo de definição de metas é o poder das duas outras qualidades:

- Consciência: a conexão entre as metas e a missão, as necessidades e os princípios;

- Autoconsciência: a análise abrangente e precisa de nossa capacidade e do equilíbrio da conta bancária.

O tempo é um dado real, um recurso que nos utilizamos acordo com nossas necessidades, objetivos, desejos, decisões e prioridades. O tempo é igual para todos é irrecuperável e insubstituível. Dominar e ordenar o seu uso significa controlar sua própria vida, dar-lhe sentido, alcançar os objetivos e metas que nos propomos e atingir a auto-realização.

Para isso acontecer basta conscientização, treinamento, flexibilidade, vontade de mudar e coragem para mudar hábitos e rotinas. Observe a si mesmo, use o bom senso, e se auto analise, faça o seu planejamento.

Planejar é muito importante para saber utilizar o tempo de uma forma a alcançar as metas. É preciso ter uma organização de pensamento, definir as metas a serem atingidas e trabalhar em busca da realização dessas metas tendo como consequência a motivação durante o processo de realização e ao término mais motivação para dar continuidade as metas futuras com mais experiência e desenvoltura.

Tempo é recurso básico para o seu sucesso pessoal, profissional e qualidade de vida.

Administrar o tempo é ganhar autonomia sobre a sua vida, não é ficar escravo do relógio. É uma batalha constante, que tem que ser ganha a todo dia. Se você quer ter a autonomia de decidir passar mais tempo com a família, ou sem fazer nada, você tem que ganhar esse tempo deixando de fazer outras coisas que são menos importantes para você.

Todos os dias cada um de nós sem nenhuma restrição ou preconceito, recebe 24 horas, entretanto, uns conseguem realizar uma grande quantidade de coisas num dia – outros, ao final do dia, tem o sentimento de que o dia

acabou e não fizeram nada. A diferença é que os primeiros percebem que um dia perdido, o tempo perdido nunca volta atrás, é perdido para sempre.

Ser produtivo não é estar ocupado, isto quer dizer é deixar de fazer coisas que não são importante e nem urgentes e sabendo priorizar aquelas que são importantes e/ou urgentes. Ser produtivo é, em primeiro lugar, saber administrar o tempo, ter sentido de direção, saber aonde se vai.

Administrar o tempo, em última instância, é planejar estrategicamente a nossa vida. Para isso precisamos:

1. Saber onde queremos chegar, definição de objetivos. Onde quer estar, o que quero ser daqui a 5, 10, 25, 50 anos?
2. Começar a estrategiar: transformar objetivos em metas, com prazos e quantificações e decidir, em linhas gerais, como as metas serão alcançadas;
3. Criar planos táticos: explorar as alternativas específicas disponíveis para se chegar aonde queremos chegar, escolher fontes de financiamento, emprego em geral, é fonte de financiamento, etc;
4. Fazer o que tem que ser feito, isto é, durante o processo, precisamos estar constantemente avaliando os meios que estamos usando, para verificar se estão nos levando mais perto de onde vamos querer estar ao final do processo. Senão, trocamos de meios.

CAPÍTULO II

TEORIAS MOTIVACIONAIS

Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas. Embora os estudos sobre motivação pertençam especificamente à área da psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional.

A motivação refere-se a forças de dentro de cada pessoa que conduzem a um determinado comportamento, funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidade individuais. A motivação está relacionada com três aspectos:

- A direção do comportamento (objetivo).
- A força e intensidade do comportamento (esforço).
- A duração e persistência do comportamento (necessidade).

Quando uma pessoa esta motivada, ela tenta trabalhar mais arduamente. Contudo, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, devemos considerar a direção do esforço tanto quanto sua intensidade. O esforço bem - direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço desejável. Finalmente, a motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais. A necessidade é um estado interno que quando não satisfeito, cria tensão e estimula algum impulso no indivíduo, visando à sua redução. O impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, atingidos, satisfarão a necessidade e produzirão redução da tensão, chamado de ciclo motivacional.

Os autores behaveoristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização.

O comportamento humano é determinado por causas(necessidades e motivos) que vão evoluindo no decorrer do tempo, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora do comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar.

Existem duas teorias que, apesar de serem questionadas em termos de validade, constituem ainda a melhor maneira de explicar a motivação das pessoas. Uma delas é a hierarquia das necessidades humanas e a outra é a teoria da motivação - higiene.

Quando se fala em motivação, lembra-se de imediato da Maslow e Herzberg. Maslow organizou os motivos da ação humana, ou as suas necessidades, em cinco grupos chamados “Hierarquia das Necessidades Humanas”. Essas necessidades são: fisiológicas, de segurança, social, de respeito e realização. Para colocar as pessoas em ação bastaria, então reconhecer o que lhes está faltando e prover-lhes a carência. E Herzberg avançou os estudos de Maslow e se voltou aos aspectos mais ligados ao trabalho, considerando as necessidades fisiológicas e de segurança como fatores higiênicos. Nesse sentido, salários, benefícios e condições físicas de trabalho inadequados podem causar insatisfação e, se adequados, podem não motivar as pessoas.

A utilização de técnicas motivacionais apropriadas melhoram as relações interpessoais, onde a comunicação é o fator primordial na mudança de comportamento possibilitando aos indivíduos maior integração.

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas tem suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida. As necessidades constituem as fontes internas da motivação da pessoa. Cada um possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades, que são pessoais e individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Cada um pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente em épocas ou situações diferentes.

As teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo: sua motivação para agir e

se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio. Algumas dessas necessidades são conscientes outras não.

2.1 – Hierarquia das necessidades de Maslow

A Teoria Motivacional mais conhecida é a de Maslow e se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas. Nessa teoria as necessidades humanas distribuídas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento do homem. Na base da pirâmide encontramos as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto que no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.



As Necessidades Fisiológicas se referem às necessidades biológicas dos indivíduos como a fome, a sede, o sono, o desejo sexual. São as mais prementes e dominam fortemente a direção do comportamento caso não estejam satisfeitas:

“Se todas as necessidades estão insatisfeitas e organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão torna-se inexistentes ou latentes. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente

faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome...” (Maslow, 1975:342).

Assim, uma pessoa dominada por esta necessidade tende a perceber apenas estímulos que visam satisfazê-la, sua visão de presente e futuro fica limitada e determinada por essa necessidade. Maslow também resalta que é impossível a uma pessoa faminta pensar em liberdade, amor, sentimentos humanitários e respeito, pois tais conceitos e sentimentos “não enchem o estômago”.

As necessidades de segurança surgem na medida em que as necessidades fisiológicas estejam razoavelmente satisfeitas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, seja ele real ou imaginário, físico ou abstrato. Semenik & Bamossy (1995) enfatizam que todo ser humano necessita de abrigo e proteção para o corpo e de manutenção de uma vida confortável. Assim, como na necessidade fisiológica, o organismo pode ser fortemente dominado por tal necessidade, que passa a dirigir e a determinar a direção do comportamento.

Tendo satisfeitas as necessidades acima, surgem as necessidades de amor, afeição e participação. Segundo Maslow (1975) esta se refere à necessidade de afeto das pessoas que consideramos (namorado, filhos, amigos). São necessidades sociais presentes em todo ser humano: “... a pessoa passa a sentir, mais intensamente do que nunca, a falta de amigos, de um namorado, de um cônjuge ou de filhos (...) seu desejo de atingir tal situação será mais forte do que qualquer coisa no mundo” (Maslow, 1975: 350). Para ele a frustração dessas necessidades levam à falta de adaptação e a psicopatologias graves.

As necessidades de estima se referem às necessidades ou desejos das pessoas de uma auto-avaliação estável, bem como, uma auto-estima firme. A

satisfação desta necessidade gera sentimentos de auto-confiança, de valor, de capacidade e sentimento de utilidade. Sua frustração leva a sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo (Maslow, 1975:351).

As necessidades de auto-realização são necessidades de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano em realizar plenamente o seu potencial. “Essa tendência pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” (Maslow, 1975:352). O aparecimento desta necessidade supõe que as anteriores estejam satisfeitas.

Diferentemente das necessidades anteriores, a necessidade de auto-realização não se extingue pela plena saciação. Quanto maior for a satisfação experimentada por uma pessoas, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade (Hampton,1992).

Além da auto-realização, posteriormente, Maslow acrescentou à sua teoria, o desejo de todo ser humano de saber e conhecer e de ajudar os outros a realizar seu potencial.

Há assim, uma necessidade natural do ser humano de buscar o sentido das coisas de forma a organizar o mundo em que vive. São necessidades denominadas cognitivas e inclui os desejos de saber e de compreender, sistematizar, organizar, analisar e procurar relações e sentidos (Maslow, 1975:354). Tal necessidade viria antes da auto-realização, enquanto que a necessidade de ajudar os outros a se auto-desenvolver e a realizar seu potencial – a que ele deu o nome de transcendente – viria posteriormente à auto-realização. (Huitt, 1998).

Maslow (1975) ressalta que existem certas condições para que as necessidades fundamentais possam ser satisfeitas: A liberdade de falar e agir como se deseja, desde que não se fira o direito alheio, liberdade de auto-

expressar-se, de investigar e procurar informações, de se defender e buscar justiça, equidade e ordem dentro do grupo são exemplos de condições prévias para que sejam satisfeitas as necessidades fundamentais. Para Maslow, sem essas precondições seria impossível a satisfação das necessidades.

Maslow, entretanto, conclui que sua teoria motivacional não é a única a explicar o comportamento humano, pois nem todo comportamento é determinado pelas necessidades. Afirmar ainda que as necessidades fundamentais são em grande parte inconscientes. Para ele fatores sócio-culturais influenciam na forma ou objetos com que os homens buscam satisfazer suas necessidades, mas não modificam substancialmente a hierarquia motivacional proposta.

2.2 –Teoria do dois Fatores Herzberg

Essa teoria proposta por Frederik Herzberg, trata da motivação para o trabalho e é também chamada de teoria da Higiene - Motivação.

- Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes: estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente em que a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si. Os fatores higiênicos envolvem: salário, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior. Estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho.
- Fatores Motivacionais ou satisficentes: Estão relacionados com o conteúdo do trabalho. Envolvem o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso e realização pessoal. Estão relacionados com as fontes de satisfação no trabalho.

Na realidade, o modelo de Herzberg está voltado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador. Seu impacto na prática administrativa não deve ser subestimado, e muitas de suas aplicações são úteis para o administrador, independente de sua validade científica. É uma teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego, e não uma teoria da motivação."

O homem na empresa busca fatores motivacionais como realização profissional, reconhecimento pelo trabalho e progresso. Tal satisfação é, obviamente, uma matéria estreitamente de ordem individual. Os indivíduos procuram trabalhos que se relacionam com seus sistemas de valor, dependendo de influências sociais, morais e econômicas.

É difícil algum funcionário manter sempre o mesmo nível de motivação ao longo de sua carreira na mesma empresa, quando a empresa não dá condições de satisfazer a sua necessidade de auto - realização, ou seja, quando o trabalho se torna uma monotonia. É importante que a empresa esteja criando mecanismos que possam gerar auto - satisfação, orgulho e prazer permanentes como:

- Criar condições de ascensão hierárquica vertical em períodos máximos de dois anos.
- Incentivar de modo intenso a carreira em diagonal/espiral, concretizando efetivamente o troca- troca de funções.
- Consolidar um plano de remuneração com forte participação nos resultados vinculados a crescimento/ desenvolvimento, utilizando o conceito da méritocracia.
- propiciar elevados padrões de educação empresarial.
- Adotar a transparência na comunicação dizendo sempre a verdade.

A motivação só é possível em ambientes em que a confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa, onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais, pois estamos em tempos de mudanças aceleradas, onde inúmeras ameaças afloram. Isto exige da alta administração esforço consciente e intenso para que decisões de "sobrevivência" não destruam o ambiente e as relações entre a empresa e colaboradores.

Maslow formulou a seguinte tese: *"Aparentemente nós funcionamos melhor quando estamos lutando por alguma coisa que necessitamos, quando desejamos algo que não temos. Os objetivos dessa luta variam de acordo com as circunstâncias"*.

Uma pergunta que se faz muito dentro do campo de trabalho é:

A própria pessoa deve se auto - abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial ?

Na verdade a motivação esta contida dentro das pessoas (motivação interna, pelo próprio sujeito) e pode ser completamente influenciado por fontes externas (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, etc). O ideal seria se as fontes internas e externas completassem uma a outra.

A busca por profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das empresas na atualidade. Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégias, tecnologia ou idéias inovadoras. Então, cada vez

mais surge a necessidade de um novo perfil profissional. As empresas estão a procura de pessoas integras, criativas, motivadas, eficientes, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com a coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado.

As empresas estão apostando no potencial humano, através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programas de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados.

Por outro lado, as empresas precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas, ou se essas boicotam esse mesmo processo. Portanto, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

É necessário que haja uma razão para haver motivação. Portanto, filosofias, metas, e objetivos bem claros contribuem significativamente para o seu desenvolvimento e otimização de resultados. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função que é capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como fornecer-lhe reconhecimento (através de um salário compatível, planos de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve seu valor.).

As empresas procuram pessoas motivadas mas quando as barreiras que nos são antepostas à satisfação de nossas necessidades são muito fortes, podem ocorrer frustrações. Assim o subordinado agride, foge, por não ter os instrumentos e por não estar apto a desempenhar uma tarefa dele exigida. Essa instrumentalização é interna, refere-se aos conhecimentos necessários, à argumentação que convença a si próprio de suas competências. O funcionário tem verdadeiro horror de se qualificar como "incompetente" e somente sabendo quais são as verdadeiras razões de um comportamento é que podemos modelá-lo. Então surgem algumas formas de estar motivando o comportamento dos seus colaboradores.

O que os behavioristas dizem é que devemos reforçar comportamentos positivos, assim, todas as vezes que um funcionário emitir um comportamento positivo ele deve receber reforço (positivo), seja um elogio, um prêmio, algo que possa realizar alguma de suas necessidades, seja de afeto, de bens materiais, de reconhecimento do grupo etc...

A teoria do reforço, muito utilizada e discutida vem ao encontro da situação real que encontramos no relacionamento entre gerente e os subordinados. Cada vez menos os Gerentes possuem "poder" sobre o funcionário, isto é, poder de puní-lo ou dispensá-lo, pois não é seu patrão, mas "apenas" chefe. Na verdade, ele tem que utilizar-se dos melhores meios de conquistá-lo.

Muitas pessoas e até mesmo os gerentes podem pensar que essa ausência de poder seja um aspecto negativo. Graças a essa ausência de poder, o gerente tem a oportunidade de trabalhar com o seu subordinado como todo chefe deveria fazer, motivando-o a fazer algo ao invés de puni-lo por não

ter feito. Assim tem que conhecer em cada um quais os reforços que satisfarão suas reais necessidades e quais as reais punições, conhecer com maior profundidade para poder trabalhar na formação de cada um deles de maneira absolutamente individual e personalizadamente, pois o que é reforço para um pode ser punição para o outro.

CAPÍTULO III

MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR BRASILEIRO

A motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a "gasolina" interior para se enfrentarem os desafios da função e da organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados.

A preocupação com a motivação funcional teve início a partir dos estudos de Elton Mayo entre 1927 e 1932, com as experiências na Fábrica Hawthorne, da Western Electric Company, Chicago, Estados Unidos, o que não invalida a suposição de que experiências anteriores tenham sido realizadas. A preocupação com motivação é antiga.

De suas experiências, chegou-se a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. Nos grupos informais, conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

O ponto de partida de Mayo e sua equipe foi analisar as condições adversas de trabalho, provocadas pela organização científica, preconizada pelos teóricos da Escola Clássica de Administração nos primórdios do século. Os postulados dessa Escola assentavam-se em concepções errôneas. Para eles, os operários eram dóceis, aceitavam pacificamente as normas disciplinares e podiam suportar os aborrecimentos e as exigências desde que fossem remunerados.

Essa concepção gerou uma cultura de trabalho. Os operários eram conduzidos em um regime autocrático, e a fábrica transformava-se apenas em um local em que se trabalhava e produzia e não se tinha nenhum direito. Essa situação gerou nos operários uma reação.

Com os sentimentos bloqueados, passaram a valorizar as mínimas oportunidades em que pudessem externar o outro lado da personalidade - o lado humano; daí sua motivação para congregar-se em grupos informais, formados espontaneamente, sem disciplina rígida e em que se sentiam aceitos.

As conclusões de Mayo são válidas para a compreensão e para a motivação do trabalhador brasileiro. Nosso operário é bastante sensível e emotivo, e valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresa, de sentir-se apoiado, chegando a renunciar a uma série de vantagens para usufruir da convivência protetora dos pequenos grupos.

Há casos de operários que rejeitaram promoções para não sair do aconchego protetor dos grupos de convivência. Outro caso de apego a estes grupos é por ocasião de mudanças de turnos no horário da fábrica.

Geralmente, ocorrem resistências, pelo fato de o remanejamento provocar a desarticulação dos grupos. Há um caso de uma empresa açucareira, localizada em São Paulo, em que o grau de integração e motivação é elevado, apesar das condições materiais serem adversas. A razão

encontrada são as condições de convivência proporcionada pela Direção da Usina, que estimula o lado afetivo e de comunicação da força de trabalho.

A partir de Elton Mayo, outras pesquisas foram realizadas. Um grupo de estudiosos da Universidade de Michigan, Estados Unidos, estudou os efeitos da supervisão na conduta dos empregados. A maneira e o estilo de o chefe conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos subordinados.

Os pesquisadores perceberam que o supervisor concentrado nos interesses do grupo obtinha melhores resultados. Os operários rendiam mais quando encontravam no chefe uma pessoa interessada em seu trabalho e em seus problemas.

Com relação às conclusões de Michigan, precisamos ser cautelosos para não a generalizarmos, porque cada coisa se apresenta sob circunstâncias diferentes.

A literatura sobre estilos de gerência mostra não existir um padrão único de direção. Há várias linhas de ação, dependendo das circunstâncias e do perfil da equipe que está sendo administrada. A liderança eficaz é a situacional, não havendo lugar para padrões definitivos de comando, como se imaginava antigamente, com a descrição do chefe ideal.

Indiscutivelmente, o estilo participativo tem efeitos motivacionais excelentes, mas o supervisor precisa verificar, com antecedência, se há possibilidades de utilizá-lo em seu ambiente de trabalho.

As conclusões de Michigan são válidas para a realidade brasileira. Nosso operário carece de participação, por razões psicológicas e históricas. Há muito tempo ele vem submetendo-se a um regime autocrático e centralizador de trabalho.

O conflito com as chefias tem aumentado nos últimos tempos. Há um aborrecimento generalizado contra a figura do chefe. A maioria dos desligamentos tem suas raízes nos conflitos com a chefia.

No caso do trabalhador brasileiro, o estilo de supervisão aberto e humano tem possibilidade de obter produtividade. Essa abertura deve ser limitada, sob pena de comprometer os resultados econômicos da empresa. Esse estilo tende a estimular o grupo a cuidar mais de seus interesses do que dos objetivos do trabalho. A preocupação com o trabalhador deve ser dosada com a preocupação com os objetivos do trabalho.

Somos favoráveis ao estilo participativo, quando a situação permite realizá-lo. Em fábrica de porte, em que a Diretoria adotava um estilo demasiadamente "democrático" junto aos operários, motoristas e funcionários, o resultado foi perda do controle da situação, em virtude de o perfil sociológico do grupo daquela fábrica não ser condizente com o estilo adotado.

Há, porém, um consenso de que um dos estilos de maior efeito na motivação e na produtividade no trabalho é a participação, isto é, a possibilidade de o empregado colaborar, de participar, de sentir-se "alguém" dentro da engrenagem organizacional e não apenas uma simples peça do sistema. Talvez seja atualmente o benefício de maior efeito motivacional.

No Brasil, onde a concentração de renda é alta, a empresa deve, prioritariamente, resolver as questões de salário e benefícios, para, em seguida, pensar em fatores intangíveis de motivação. Cabe agora esclarecimento. O fato de a empresa atender, em primeiro lugar, às necessidades materiais mínimas do trabalhador não afasta a decisão paralela de atender a outras necessidades do homem. A estratégia de motivação visa ao indivíduo em sua totalidade.

Um dos estudos mais significativos sobre a motivação no trabalho foi levado a efeito por Chris Argyris, da Universidade de Harvard, que pesquisou os efeitos da organização na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos.

Segundo Chris Argyris, há um conflito entre a personalidade do indivíduo e a organização. O empregado, quando ingressa na empresa, leva consigo potencialidades e disposição para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Infelizmente, essa disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos, em decorrência das limitações e exigências da própria estrutura formal.

A organização, que deveria funcionar como meio de o empregado dar vazão às suas qualidades, transforma-se em uma fonte de bloqueio para sua capacidade de realização. É comum a empresa contratar uma pessoa talentosa, mas aproveitar o mínimo de sua capacidade, porque a maior parte da potencialidade é bloqueada pelo ambiente de trabalho.

Argyris identificou três fatores que levam a organização a frustrar os empregados e a dificultar a plena realização de suas potencialidades: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

Para ele, a estrutura da organização concentra o poder nas mãos de um pequeno número de pessoas, provocando apatia e falta de flexibilidade dos subordinados. Na liderança impositiva ou autocrática, os chefes tomam as decisões e exigem dos subordinados apenas o cumprimento das tarefas restritas do cargo.

E os controles administrativos estabelecem restrições que sepultam as iniciativas, mesmo a que a natureza do trabalho exija liberdade de ação e autonomia. São situações geradoras de insatisfação no trabalho.

Os estudos de Chris Argyris são de indiscutível atualidade para o caso brasileiro. A empresa nacional é centralizadora e tem uma estrutura que bloqueia a capacidade inovadora do trabalhador, por sinal, um dos mais criativos do mundo.

Entretanto, parece que a situação está melhorando. Estamos passando por um fase de transição, com o advento da administração profissional e com o poder decisório descentralizado para as mãos de executivos profissionais.

Outro fator de motivação no trabalho é a filosofia da empresa em relação ao trabalho, ou seja, a postura da Direção em relação ao trabalhador. Quando a direção tem uma imagem negativa do quadro pessoal, as decisões e as

práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a imagem é positiva, com o homem acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se, as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

Quem despertou para a necessidade de a empresa adotar uma filosofia positiva junto aos empregados foi um americano chamado Douglas MacGregor, que classificou a ideologia administrativa em dois grupos: a teoria X e a teoria Y. São convenções que retratam posições filosóficas sobre os trabalhadores e o ser humano de maneira geral.

Por teoria X, classificou as concepções deformadas a respeito da natureza do trabalhador, isto é, de que ele é preguiçoso, indolente e que só trabalha sob supervisão cerrada.

E por teoria Y, o lado positivo da natureza humana, com elevada dose de crença em seu valor. Com esta concepção, as chefias têm condições de ajudar os subordinados a alcançarem os objetivos do trabalho, porque o relacionamento chefe-subordinado evolui para uma maior maturidade. Não somos pelo radicalismo de McGregor, mesmo reconhecendo na teoria Y uma tática de Administração de Recursos Humanos para conseguir produtividade no trabalho.

Continuamos a achar que a liderança situacional e pragmática é a melhor opção para administrar pessoas. Há casos em que os pressupostos da teoria X são adequados e têm resultados tão compensadores como a outra.

Acima dos pressupostos de uma teoria, estão os indicadores do ambiente, que determinam o caminho a seguir.

A motivação no trabalho não implica apenas as influências da organização. O homem é, também, individualmente responsável por sua produtividade no trabalho. Devemos evitar o modismo de colocar na estrutura somente os fatores de desempenho. A história dos grandes homens atesta esta afirmativa. Quando o indivíduo está fortemente motivado consegue superar qualquer obstáculo, apesar de concordarmos com o filósofo, quando diz que "eu sou eu e as circunstâncias".

A motivação do trabalhador não é apenas produto das circunstâncias individuais e da organização, mas é resultado, também, da conjuntura sócio-econômica em que se localiza a empresa.

A mão-de-obra ressenete-se quando o regime político é autoritário e instável, percebendo-se um estado de passividade em todo o País. Quando a situação social é difícil, notam-se, também, os efeitos no estado de espírito do povo e, conseqüentemente, no trabalhador.

Vejamos o caso da classe média no Brasil. Com o aumento da inflação, essa parcela da população gradativamente sente dificuldade de manter o mesmo padrão de vida de alguns anos atrás. a conseqüência disso é que as pessoas se tornam violentas, agressivas, deprimidas, com reflexos negativos no desempenho e na produtividade.

Portanto, o meio ambiente da empresa, interno ou externo, tem uma influência marcante na conduta do empregado, chegando a limitar ou a libertar a capacidade motivacional da força de trabalho.

O resumo das teorias apresentadas teve a finalidade de instrumentalizar o plano de motivação na empresa, para o qual alguns cuidados devem ser considerados. O primeiro é estruturar o plano em função do ambiente em que se encontra a força de trabalho.

Um estímulo para um trabalhador do Norte do País não é necessariamente o mesmo para um trabalhador do interior de São Paulo. Qual o incentivo a ser dado ao trabalhador na Bahia no período de dezembro a março, período reconhecidamente festeiro? Qual o incentivo a ser dado aos trabalhadores de cana-de-açúcar no Nordeste do Brasil, tendo em vista os valores religiosos predominantes e seu nível?

Outro cuidado diz respeito ao perfil do trabalhador, às suas aspirações, às suas reivindicações, e às suas condições concretas de vida. Esses dados podem ser obtidos por meio de uma pesquisa de motivação, elemento básico para montar a estratégia de motivação de mão-de-obra. No entanto, raras são as empresas que fazem uma pesquisa de motivação para conceder estímulos ao trabalhador. A maioria baseia-se nos pressupostos tradicionais, sem observar as novas aspirações do homem.

CONCLUSÃO

O estudo da motivação do trabalhador passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, condutas e dos aspectos psicológicos do trabalhador frente às situações do trabalho e de sua vida como um todo. O homem deve ser analisado como um todo, pois sua vida pessoal, sua educação, crenças e traumas afetam também sua vida profissional.

Definir se um trabalhador está motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjetivos.

Infelizmente, o que se percebe na maioria dos estudos é um enfoque dado à produtividade e aumento dos lucros e não ao homem, o que é mais importante porque ele é que produz, ele é que coloca em prática os estudos, que trabalha em busca dos objetivos da empresa.

O homem vive em constante busca de suas realizações, da independência, liberdade e de uma boa qualidade de vida, porém para muitos isto só será alcançado quando também os líderes (empresários, chefes) se conscientizarem da importância que é focar os objetivos no HOMEM, e não na produtividade e no desejo insaciável do lucro ou prestígio individual em detrimento da qualidade de vida de muitos seres humanos que estão sob suas responsabilidades.

Atendendo a linearidade paradigmática da administração, a faceta motivacional constitui um trunfo essencial no ambiente de trabalho sadio e

produtivo. A própria silhueta do administrador deve suscitar ferramentas criteriosas que visam congregar o cenário empresarial a um manto uniforme de valores. Somado ao dispositivo da liderança informal, o espectro da motivação deve agregar insígnias de uma malha propulsora de resultados.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE L.G. *Competitividade e Recursos Humanos*. São Paulo: Rausp, vol. 27 nº 4 .

ANGELINI, ARRIGO LEONARDO. *Motivação Humana – o motivo de realização*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1973.

AQUINO, CLÉBER PINHEIRO DE. *Administração de Recursos Humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1981.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. *Motivação nas Organizações*: 4º ed, São Paulo, Atlas ,1997.

CHIAVENATTO, IDALBERTO C. *Gerenciando Pessoas- O Passo decisivo para a Administração Participativa*, 3º ed revisada e ampliada.

CHIAVENATTO, IDALBERTO C.. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, ed. Compacta, Atlas, 1995.

MAXIMIANO, ANTÔNIO CESAR AMARU. *Introdução à Administração*. São Paulo. Atlas, 5º ed, 2000

LAURENCE & LORSCH. *Desenvolvimento Organizacional: Diagnóstico e ação*. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1969.

LOBOS, JÚLIO A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas REVISTA. *Tendências do Trabalho*. São Paulo: Editora Tama.

RODRIGUES, DENIZE FERREIRA. *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro . FGV, 2003.

RODRIGUES, MARIA JOÃO. *Competitividade e Recursos Humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

ÍNDICE

FOLHA DE ROSTO	2
AGRADECIMENTOS	3
DEDICATÓRIA	4
RESUMO	5
METODOLOGIA	6
SUMÁRIO	7
INTRODUÇÃO	8
 CAPITULO I	
Motivação e o Desempenho Profissional	10
1.1 – Administração do Tempo	16
 CAPITULO II	
Teorias Motivacionais	19
2.1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow	22
2.2 – Teoria dos dois Fatores Herzberg	25
 CAPITULO III	
Motivação do Trabalhador Brasileiro	31
CONCLUSÃO	40
BIBLIOGRAFIA	42
ÍNDICE	43
ATIVIDADES CULTURAIS	44
FOLHA DE AVALIAÇÃO	45

ATIVIDADES CULTURAIS

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome da Instituição: Universidade Cândido Mendes

Título da Monografia: Motivação no Trabalho

Autor: Gabriela Alvarenga Colmenero Lopes

Data da entrega: 28/Jan/2004

Avaliado por:

Conceito:

Avaliado por:

Conceito:

Avaliado por:

Conceito:

Conceito Final: