

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE PRODUÇÃO COMO  
DIFERENCIAL DE MERCADO.**

**Autor: Cleriston Makei Souza Xavier  
Orientador: Carlos Dutra**

**JUÍNA/2012**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE PRODUÇÃO COMO  
DIFERENCIAL DE MERCADO.**

**Autor: Cleriston Makei Souza Xavier  
Orientador: Carlos Dutra**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em administração.”

**JUÍNA/2012**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Dr. Marco Taneda**

---

**Ma. Cleiva Schaurich Mativi**

---

**Ms. Carlos Dutra**

Dedico este trabalho a minha mãe Helena e meu padrasto Nilto que tanto tem me apoiado no decorrer do meu curso

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por me proporcionar sabedoria e força para lutar diante das dificuldades que ocorrerem das etapas de criação do trabalho.

A minha mãe e meu padrasto que se dedicaram para me apoiar diante de todas as suas dificuldades, mesmo distantes fizeram o possível para me ajudar.

Aos meus amigos que me deram força e me impulsionaram para realização do trabalho.

Ao meu orientador que teve paciência e disponibilidade para me ajudar mesmo diante das dificuldades.

A Todos que contribuíram de forma direta ou indireta meus sinceros agradecimentos pelo apoio e paciência.

## RESUMO

Sabemos como é difícil uma empresa tornar-se destaque diante de tantas outras que oferecem produtos e serviço de qualidade igual ou superior, contudo o administrador acaba focando muito a parte operacional e muitas vezes esquecem que a empresa é constituída de pessoas e essas pessoas precisam estar devidamente motivadas para poder colocar em pratica seu trabalho corretamente. Varias teorias sobre a motivação tomaram espaço com a preocupação dos antigos administradores com o bem estar dos seus subordinados, desencadeando em uma série de estudos realizados no intuito de entender o comportamento humano. Esses estudos constataram a existência de uma série de necessidades que são denominados como motor da motivação humana, essas necessidades são organizadas e diferentemente conceituadas por diversos autores que expressavam a mesma idéia, ficou claro que era tarefa do gestor identificar essas necessidades a fim de descobrir o nível de motivação dos seus subordinados. Ficou entendido que o desempenho do subordinado aumenta conforme seu nível de satisfação e que as recompensas materiais são eficientes no processo motivacional, mas não seria interessante ao gestor se restringir apenas a elas, visto que a satisfação gerada por esse método é passageira, entretanto existem vários outros métodos citados no trabalho que poderiam ser utilizadas como ferramentas motivacionais.

**Palavras-chave:** Motivação, Subordinado, teorias, Gestor, Ferramentas.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Funcionamento da teoria da expectativa.....	17
Quadro 2: Hipóteses sobre a motivação humana .....	23

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Classificação das necessidades.....	24
Figura 2. Ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade. ....	26
Figura 3. Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação.....	28

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1 TEORIAS DE PROCESSO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1.1. MODELO DO COMPORTAMENTO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1.2 TEORIA DA EXPECTATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1.2.1 VALOR DOS RESULTADOS .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1.2.2 DESEMPENHO E RESULTADO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1.2.3 ESFORÇO E DESEMPENHO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.3 BEHAVIORISMO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.3.1 CONDICIONAMENTO OPERANTE.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.3.2 REFORÇO POSITIVO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.3.3 PUNIÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.3.4 PROGRAMA DE ESTÍMULOS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1.3.4.1 SISTEMAS DE RECOMPENSA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1.3.5 EXTINÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1.3.6 MODIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.3.7 JOB ENRICHMENT .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.3.7.1 EMPOWERMENT .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.3.7.2 TREINAMENTOS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.3.7.3 TRABALHANDO NA LINHA DE FRENTE .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.4 TEORIA DA EQUIDADE.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 TEORIAS DE CONTEÚDO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES .....</b>	<b>24</b>

2.3.1.1 HIERARQUIA DE MASLOW .....	25
2.3.1.2 TEORIA ERG .....	27
2.3.2 FRUSTRAÇÃO .....	27
2.3.3 TEORIA DOS DOIS FATORES .....	28
2.4 TEORIA DE CAMPO DE LEWIN .....	29
2.5 MODELO DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS. ....	30
2.5.1 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS.....	30
2.5.2 PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO .....	30
2.5.3 PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO .....	31
2.5.4 PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL .....	32
2.5.5 PLANOS DE REMUNERAÇÃO POR HABILIDADE .....	33
2.5.6 BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS .....	34
2.5.7 RECOMPENSA POR EFICIÊNCIA.....	34
3. METODOLOGIA .....	36
4 ANÁLISE DE RESULTADO / CONCLUSÃO .....	37
REFERÊNCIA .....	38

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

Visto a importância da gestão de pessoas dentro da organização, uma vez que esta se torna a maior preocupação dos gestores atuais, torna-se indispensável para qualquer empresa independentemente do ramo de atuação, o emprego de técnicas motivacionais.

A busca pela adaptação revela para as empresas muitas relações entre elas e o ambiente em que atua, tal afirmação reforça a idéia da organização de um contexto contingencial.

Sabendo disso entra a importância da constante atualização voltada para a gestão de pessoas que é vista como o recurso mais relevante da organização, tendo em mente que estará trabalhando com diferentes interesses individuais que o administrador deve direcionar para obter o objetivo desejado. Certamente o gestor deve buscar a maior quantidade de informação a fim de aplicar a melhor técnica de motivação visando se diferenciar dos demais concorrentes utilizando o conhecimento sobre a motivação como ferramenta base para uma equipe focada nos objetivos da empresa. E é basicamente este conhecimento que o trabalho buscara esclarecer.

### **1.2 PROBLEMATIZAÇÃO**

O resultado da organização esta diretamente ligada a uma boa gestão administrativa, porém sabe-se que por trás de uma boa gestão há uma serie de recursos que o administrador deve organizar e controlar. Para alguns autores o recurso mais importante de uma organização e que o gestor deve dar mais ênfase são as pessoas, e para a empresa ter bons resultados o gestor e as pessoas da organização devem ter os objetivos vinculados aos da organização, a questão é, como o gestor pode motivar os funcionários diante da profusão de teorias e técnicas motivacionais existentes de forma que estas se tornem fortes ferramentas como diferencial de mercado?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Buscar entender como que o administrador pode motivar seus subordinados do setor de produção de forma que esses trabalhem visando o objetivo da empresa e que este fator se torne um diferencial de mercado.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1 – Deixar claro os objetivos do trabalho e introduzir a importância de se aplicar a motivação nas empresas.

2 - Buscar diversas teorias sobre o fator motivacional assim como outros conceitos diretamente relacionados com o tema.

3 – Através de um modelo de técnicas de motivação, mostrar de uma forma simples como o gestor poderá aplicar as ferramentas motivacionais.

## **1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Diferenciais de mercado é um tema bem extenso contendo vários contextos relacionados que tornaria o trabalho extremamente grande, dessa forma este trabalho se delimita a estudar somente o fator motivação como diferencial de mercado como tão somente ao setor produção.

## **1.5 JUSTIFICATIVA**

Visto como a concorrência anda cada vez mais acirrada e que a fatia de mercado se torna cada vez menor, torna-se necessário que as empresas invistam mais em diferenciais de mercado. Esses diferenciais de mercado vão determinar como a empresa é vista pela população economicamente ativa, fazendo com que esta se destaque em meio aos concorrentes. Além de um importante diferencial de mercado a motivação é visto como um meio saudável para se destacar, de uma forma que não agrida os concorrentes, proporcionando satisfação aos funcionários em relação a suas tarefas.

Poderá dessa forma, colaborar como referência para que os gestores interessados utilizem dessas informações para auxiliarem na aplicação de

ferramentas motivacionais sabendo da importância da motivação dentro do contexto de gestão de pessoas como vantagem competitiva.

O trabalho também poderá servir de base para outros acadêmicos interessados em saberem mais sobre o assunto e quem sabe utilizar desse material como auxílio de futuros trabalhos de cunho acadêmicos.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Capítulo 1 Introdução: Contempla-se neste capítulo seções referentes à contextualização, problematização, objetivos gerais e específicos, justificativa e por fim a própria estrutura do trabalho.

Capítulo 2 Referencial teórico: Neste capítulo se encontra o desenvolvimento das pesquisas realizadas.

Capítulo 3 Metodologia: Descrição dos métodos utilizados para fins de pesquisa e desenvolvimento do trabalho.

Capítulo 4 Análises de resultado / Conclusão: Onde evidencia a resposta do problema da pesquisa, a análise do objetivo geral e específicos assim como a conclusão geral do trabalho.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO

De acordo com Fava (2003, p.179), A motivação:

[...] se refere à ação e às forças internas e externas que influenciam a escolha de ação de um indivíduo, ou seja, podemos dizer que motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa.

Para Chiavenato (2001, p.150) “A motivação procura explicar porque as pessoas se comportam.”

Stoner e Freeman (1999, p.322) “**motivação** Os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.”

De acordo com Antonio Maximiano (2006, p.250):

A Palavra *motivação* é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A palavra *motivação* indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for.

Ele diz que a motivação tem três propriedades, são elas:

- Direção: É o objetivo que a motivação leva o comportamento do indivíduo.
- Intensidade: Seria a força que a motivação exerce sobre o indivíduo.
- Permanência: Duração da motivação.

Bergamini (2006) defende que a motivação não pode ser generalizada, ou seja, a pessoa que está motivada para exercer certa tarefa pode não estar motivado para exercer outra tarefa, por exemplo, em um fim de semana você pode se sentir motivado em sair com sua namorada de carro, no caminho ela dá a sugestão de parar para tomar um sorvete, mas você diz que prefere continuar andando de carro, nesse caso você está motivado em apenas passear e não para tomar sorvete. Conforme Maximiano (2006, p.250) “Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.”

Uma pessoa não está necessariamente motivada a fazer as vontades de uma organização, ela pode estar motivada a fazer coisas opostas à vontade dela, como por exemplo, as greves, faltas, falhas propositais, brigas e discussões, daí que vem a necessidade do administrador buscar entender os fatores motivacionais a fim de manejar essa motivação para o lado positivo a fim de que o indivíduo exerça as tarefas para o bem da empresa.

## 2.2 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Segundo Stoner e Freeman (1999):

Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso os administradores e os estudiosos sempre criaram teorias sobre **motivação** – os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento. Essas teorias, por sua vez, afetam o modo como os administradores tratam os empregados.

De acordo com Maximiano (2006), as teorias motivacionais estão divididas em duas partes, as teorias de processo e as teorias de conteúdo, falaremos sobre elas.

### 2.2.1 TEORIAS DE PROCESSO

Procuram explicar o funcionamento da motivação e esta dividida em quatro teorias, Modelo do comportamento, teoria da expectativa, behaviorismo e teoria da equidade.

#### 2.2.1.1. MODELO DO COMPORTAMENTO

O modelo se estrutura em três hipóteses, estímulo, pessoas e objetivos. Basicamente o modelo diz que para todo comportamento existe um estímulo, sem o estímulo não haverá comportamento, assim o estímulo leva a pessoa ao **comportamento** que o levará para seu objetivo.

De acordo com Maximiano (2006) sobre a teoria do comportamento, o objetivo pode ter alguns fatores que tendem a impedir sua realização, tratasse de fatores geralmente criados pelo próprio indivíduo, são eles:

- Frustração: Esquecer algo importante, faltar alguma reunião importante são exemplos de frustração.
- Conflito: Ocasionado geralmente quando há duas questões em evidência, certamente uma que você quer seguir e uma que te impede de seguir.
- Ansiedade: A angústia que destrói a calma do indivíduo, geralmente o fato de esperar algo, ou causada pelos diversos tipos de pressão, em casa no trabalho ou na escola.

### **2.2.1.2 TEORIA DA EXPECTATIVA**

Trata-se do pensamento de que o indivíduo para alcançar determinados objetivos escolhe determinadas tarefas com a espera que este esforço trará o seu objetivo, Maximiano (2006, p.253) completa “De acordo com a teoria da expectativa, o esforço depende do valor percebido da recompensa.”

De acordo com Maximiano (2006, p.253)

A teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. Os componentes principais da teoria de expectativa são os seguintes: o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e associação entre o esforço e o desempenho.

Conforme diz Stoner; Freeman (1999) A abordagem da expectativa critica as outras teorias que dizem que todos os empregados são iguais em qualquer situação, ela diz que o desempenho realizado dependera de sua visão sobre a recompensa que ira receber, por isso o desempenho de um pode não ser o mesmo do outro em relação a uma recompensa em comum. O esforço para um determinado resultado depende do entendimento de um indivíduo de que o seu bom desempenho vai ser recompensado de maneira satisfatória, em outras palavras, quanto maior a expectativa positiva maior o desempenho realizado.

Quadro 1  
Funcionamento da teoria da expectativa.

ESTIMULO	PESSOA	OBJETIVO
<p style="text-align: center;">EXPECTATIVA DE RECEBER A RECOMPENSA</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESFORÇO</b> INFLUENCIADO PELO VALOR ATRIBUÍDO À RECOMPENSA E PELA EXPECTATIVA DE ALCANÇÁ-LA</p>	<p style="text-align: center;"><b>DESEMPENHO</b></p>
<p style="text-align: center;">ENTRAR NA UNIVERSIDADE</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESFORÇO</b> PROGRAMA DE ESTUDOS</p>	<p style="text-align: center;"><b>PASSAR NO VESTIBULAR</b></p>

Fonte: adaptado de Maximiano, (2006 p.253)

#### 2.2.1.2.1 VALOR DOS RESULTADOS

Conforme Maximiano temos o seguinte:

- Recompensas são resultados que produzem satisfação e têm valor positivo igual a um (+1).
- Indesejados são resultados que produzem insatisfação e têm valor negativo igual a menos um (-1).
- Resultados que não expressam nenhum tipo de reação no indivíduo é neutro e equivale à zero (0).

#### 2.2.1.2.2 DESEMPENHO E RESULTADO

Segundo Maximiano (2006) este item está relacionado com a crença de que o indivíduo produz os resultados e que seu desempenho é o instrumento para alcançá-los. Caso o indivíduo acredite que seu desempenho é o suficiente para conseguir um determinado resultado o valor da expectativa é um (1), caso o indivíduo não acredite que seu desempenho o levará a determinado resultado o valor da expectativa é igual a zero (0).

Temos: 1= expectativa positiva

0= expectativa negativa

### **2.2.1.2.3 ESFORÇO E DESEMPENHO**

Para Maximiano (2006, p.254):

No começo da cadeia, o primeiro componente da teoria da expectativa é a crença que o esforço produz o desempenho. Se o desempenho consiste em passar no vestibular, é preciso estudar. Para alcançar a promoção, é preciso trabalhar e assim por diante. Para entender esta parte da teoria da expectativa, é preciso perguntar: A pessoa acredita que o esforço vai produzir o desempenho necessário para que o resultado seja alcançado?

A intensidade do esforço também determinará o desempenho do indivíduo para conseguir os resultados, ou seja, se eu quero muito um determinado resultado meu esforço será maior, em outro caso se o resultado é indesejável, o meu esforço para conseguir esse resultado será nulo, há o caso também de que o resultado de certo esforço é insuficiente para me motivar, neste caso eu também não me esforçarei para alcançar esse resultado.

### **2.2.1.3 BEHAVIORISMO**

Segundo Maximiano (2006 p.255):

O behaviorismo é um ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Os princípios do behaviorismo são usados para treinar golfinhos e baleias dos parques de diversões. Este ramo de estudo não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas suas proposições e hipóteses oferecem alguns elementos para compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa.

#### **2.2.1.3.1 CONDICIONAMENTO OPERANTE**

Segundo Bergamini (2006) o organismo apresenta necessidades de sobrevivência e para isso ele precisa exercer certos tipos de comportamentos para garantir a sobrevivência ou os resultados esperados, quando o organismo então descobre que sempre esse comportamento o levava ao seu objetivo de sobrevivência ou de resultado esperado, ele repetirá esse comportamento sempre

que precisar, tornando-o um hábito, acontece à mesma coisa em uma organização com o fato de chegar todo dia cedo, ou com o fato de fazer horas extras.

#### **2.2.1.3.2 REFORÇO POSITIVO**

Seguindo o pensamento de Maximiano (2006) que diz que os esforços de uma pessoa sempre vão encaminhar para conseguirem recompensas, dessa forma é necessário cuidar para recompensar apenas resultados positivos, nunca os negativos, outra coisa fundamental é que o esforço de uma pessoa não significa nada para outras pessoas, isso nos leva a pensar que o esforço de recompensar uma pessoa pela ação de um grupo não motivava o grupo como um todo.

Segundo Maximiano (2006 p.256):

Reforços positivos são estímulos ou recompensas, ou resultados que produzem satisfação, que fazem o comportamento repetir-se. Os comportamentos que evitam resultados indesejáveis, que produzem insatisfação, também tendem a ser repetidos. Da mesma forma, os comportamentos que produzem efeitos indesejáveis, ou não produzem efeitos agradáveis, tendem a ser evitados.

#### **2.2.1.3.3 PUNIÇÃO**

Maximiano (2006, p.257) define “Punição ou castigo é a recompensa desagradável que ocorre após algum comportamento.”

De acordo com Gibson, Ivancevich e Donnelly (apud MAXIMIANO 2006) “[...] o castigo é um método ruim de motivação [...]”, pelo fato de que:

- Não se pode prever o resultado ou a ação de alguém que foi motivado com uma punição.
- Os efeitos positivos do castigo passam muito rápido.
- Promove a negatividade em relação às atitudes entre o aplicador e o alvo das punições.

#### **2.2.1.3.4 PROGRAMA DE ESTÍMULOS**

Conforme Maximiano (2006 p.257) refere-se à frequência do comportamento desejado, segundo ele:

O reforço contínuo é oferecido sempre que o comportamento desejado ocorre. O esforço intermitente é oferecido algumas vezes sim, outras não. O comportamento que é reforçado de forma intermitente tende a ser resistente a extinção, porque os individuais acham que a suspensão da recompensa, em uma vez, não significa que ela será eliminada na próxima. A programação intermitente, desse modo, cria um efeito de expectativa.

##### **2.2.1.3.4.1 SISTEMAS DE RECOMPENSA**

Trata-se de recompensas não salariais que devem ser justos e adequados de acordo com o desempenho e comparados com o mercado, isso pode ir além de remunerações e partir para a realização de comemorações pelo sucesso alcançado, e também práticas de premiação por desempenho atingido mesmo que estas sejam apenas simbólicas como, por exemplo, “o funcionário de destaque do mês” que é muito comum encontrar. Um sistema muito adotado é medir o desempenho dos funcionários a partir da opinião dos clientes.

Segundo Chiavenato (2001 p.150), Elton Mayo criador da experiência de Hawthorne propôs uma nova resposta para a motivação humana em relação às recompensas:

*Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar a atenção para uma nova teoria da motivação antagônica à do *homo economicus*: O ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.*

##### **2.2.1.3.5 EXTINÇÃO**

Conforme Maximiano (2006, p257) “Extinção é o que acontece quando o comportamento não é reforçado e tende a desaparecer. Um comportamento condicionado a uma recompensa enfraquece e tende a desaparecer quando a recompensa não é oferecida.”

### **2.2.1.3.6 MODIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO**

De acordo com Maximiano (2006), as técnicas behavioristas sempre foram alvo de críticas por parte de outras obras assim como o mesmo cita “O romance A laranja mecânica (clockwork Orange), de Anthony Burgess, e o filme de Stanley Kubrick, com o mesmo título, ajudaram a reforçar a imagem do behaviorismo como técnica de manipulação.” O mesmo diz que ainda que a técnica seja passível de críticas explica a importância do behaviorismo para o adestramento dos animais e o sucesso na explicação de muitos hábitos dos seres humanos em meio aos processos repetitivos das organizações.

### **2.2.1.3.7 JOB ENRICHMENT**

Conforme Bergamini (2006) a motivação é algo diferente da satisfação com o ambiente de trabalho, então as coisas materiais nesse meio não são suficientes para gerar motivação, a verdadeira motivação vem do próprio trabalho em si, onde a pessoa vai traçar seus objetivos pessoais conforme a expectativa em relação a este. Maximiano (2006) também ressalta com base na teoria de Herzberg a importância do enriquecimento do trabalho, que consiste em agregar valor ao cargo da pessoa de forma que o trabalho não se torne repetitivo e que contenha diferenciais de responsabilidade e de cargo, pode ser um treinamento ou atribuição de tarefas adicionais e até aquisições de novas habilidades através de treinamentos, o enriquecimento do trabalho é denominado por Herzberg por ***Job enrichment***.

#### **2.2.1.3.7.1 EMPOWERMENT**

De acordo com Corrêa; Corrêa (2008) Muitos autores defendem que os funcionários da linha de frente precisam ter autonomia no seu trabalho. Pensando por esse lado realmente percebe-se que à medida que o trabalho torna-se menos repetitivo, mais autonomia será necessário da parte dos funcionários para tomarem decisão em horas de precisão, e quanto menos repetitivo for o trabalho do funcionário mais autonomia este vai precisar para tomar as decisões na hora certa e no momento certo, mas é claro também na medida certa. Empowerment é basicamente isso, dar autonomia para os funcionários da linha de frente para que nos trabalhos mais repetitivos no momento de uma situação de exceção este esteja

recomendado para realizar algo que não está nos escripts, isso é claro dentro dos limites determinados, é um exemplo da empresa Ritz Carlton que disponibiliza para o funcionário até US\$ 2 mil para gastar em recuperação de bons clientes que por algum motivo deixaram de comprar, esse modelo evidentemente dependerá da natureza da prestação de serviço.

#### **2.2.1.3.7.2 TREINAMENTOS**

Conforme Corrêa; Corrêa (2008) o gestor deve deixar claro a importância que o funcionário tem para a organização. Isso pode ser em forma de treinamentos do pessoal da limpeza de um hospital por exemplo, ressaltando a importância que tem a limpeza para a recuperação do cliente envolvendo conforto físico e psicológico e a satisfação de estar naquele ambiente. Dessa forma, muda-se a forma de diálogo diante da operação, onde antes falava-se “Vou limpar este quarto” agora deve-se dizer “irei colaborar para que este ambiente esteja propício para um melhor processo de cura”.

Treinamentos em situações que exigem um diferente conhecimento das habilidades interpessoais como por exemplo como tratar um paciente que está em uma situação mental delicada dessa forma entra também o método empowerment no momento que o funcionário é preparado para lidar com situações que fogem do trabalho de rotina, este começa-se a enxergar-se como uma peça fundamental para o sucesso de uma organização.

Disponibilizar ferramentas e os treinamentos necessários para que o funcionário desempenhe da melhor forma seu papel. Há estudos que dizem que um dos mais importantes fatores de motivação do funcionário é a sua especialidade em proporcionar satisfação para seus clientes. Algumas empresas gastam mais em ferramentas e equipamentos que proporcionam mais facilidade e conforto para seus funcionários, conseqüentemente aumenta sua produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados.

#### **2.2.1.3.7.3 TRABALHANDO NA LINHA DE FRENTE**

Outras empresas adotam um modelo de suporte da supervisão que trata-se de uma política que consiste em que os gerentes da linha de produção passem um

tempo trabalhando juntamente com o pessoal da produção, fazendo a mesma função que os trabalhadores da linha de frente realizam, isso torna o trabalho da gerência muito mais eficaz e desperta no funcionário a satisfação de saber que seu trabalho não é discriminado por parecer menos nobre do que as outras funções.

#### 2.2.1.4 TEORIA DA EQUIDADE

Segundo Stoner; Freeman (2006, p.258) o princípio da equidade esta relacionado com a igualdade que todos os envolvidos no processo motivacional estejam sendo recompensados da mesma forma evitando assim problemas no decorrer do trabalho causado pela desigualdade de tratamento das pessoas envolvidas.

### 2.3 TEORIAS DE CONTEÚDO

Segundo Maximiano (2006) as teorias de conteúdo ajudam a explicar o porque das pessoas aderirem a um determinado comportamento, em prol de que ela se move para determinado objetivo.

Quadro 2  
Hipóteses sobre a motivação humana  
HIPOTESSES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA

Homem econômico-racial	A motivação se encontra na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais.
Homem social	A motivação é o grupo. Os motivos importantes são os reconhecimento e a aceitação pelos colegas.
Homem auto-realizador	A motivação é a realização interior. O que importa e motiva, é a satisfação íntima.
Homem complexo	A motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

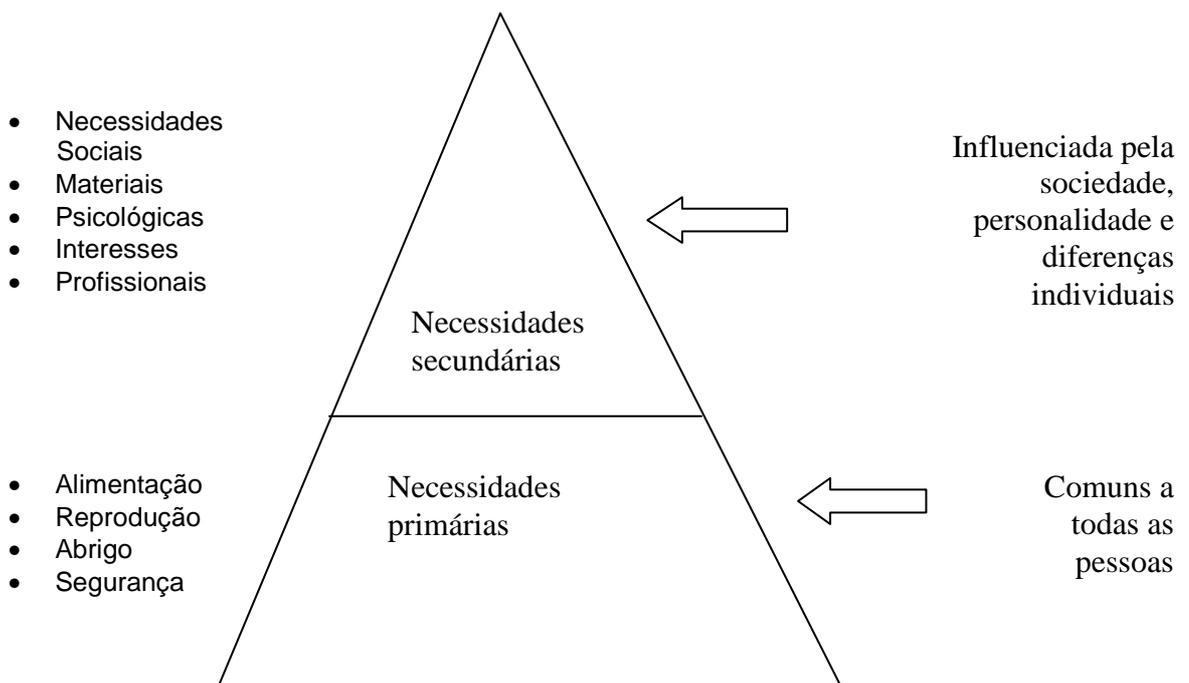
Fonte: adaptado de MAXIMIANO, p.259.

### 2.3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES

Segundo Chiavenato (2006 p.152) “a *motivação* se refere ao comportamento que é causado por *necessidades* dentro do individuo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.”

De acordo com Maximiano (2006) essa teoria estuda a necessidades humanas, quando uma necessidade é atendida o ciclo motivacional cessa, pois extingue-se o motivo pelo qual são dados os esforços pela recompensa. Segue o principio básico de que todos os seres humanos têm e sempre terão necessidade a serem atendidas, essas necessidades são classificadas em primarias e secundarias.

Figura 1. Classificação das necessidades



Fonte: adaptado de Maximiano, (2006, p.261)

Segundo Maximiano (2006) as necessidades primarias assim como ele também chama de básicas são referente à necessidade de sobrevivência do homem, como alimentação, segurança, reprodução, e as necessidades secundarias como ele chama de adquiridas, referem-se a necessidades superiores as necessidades de sobrevivência, relacionadas a personalidade, auto realização,

respeito e valores de acordo com a sociedade em que vive o indivíduo. Para saber se uma necessidade é secundária basta se perguntar se o indivíduo sobreviveria sem ela, se sim, ela será secundária, se não, ela será primária.

### **2.3.1.1 HIERARQUIA DE MASLOW**

Conforme Maximiano (2006) Abraham Maslow que viveu entre 1908 e 1970, foi o autor da mais conhecida teoria que se baseia na idéia das necessidades humanas e diz que as necessidades humanas se dividem em cinco grupos, as necessidades básicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Assim temos:

- Necessidades básicas: são as necessidades indispensáveis para a sobrevivência do ser humano, como alimentação reprodução e outras necessidades orgânicas.
- Necessidades de segurança: esta se refere à necessidade de proteção contra os riscos de integridade física, contra a perda de emprego e riscos a sobrevivência.
- Necessidades sociais: o indivíduo tem necessidade de estar inserido em meio de algum âmbito social e ser aceito por este, refere-se à amizade afeto e aceitação.
- Necessidades de estima: Necessidade de auto-estima por parte das outras pessoas que cerca o indivíduo.
- Necessidades de auto-realização: Segundo Maximiano (2006, p.262) “Necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, desenvolvimento e realização pessoal.”

Conforme cita Maximiano (2006), Maslow deixa algumas premissas validas sobre sua teoria, são elas:

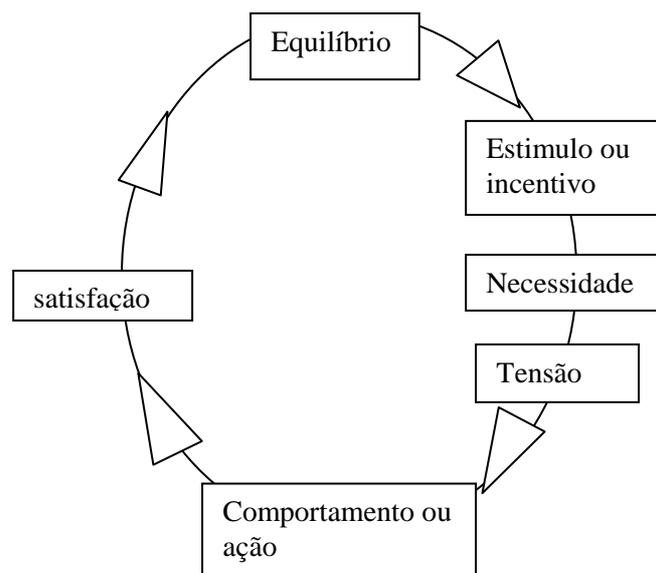
- A necessidade básica vem primeira que todas as outras necessidades, assim o indivíduo deve buscar satisfazê-la antes de todas as outras.
- As categorias anteriores devem ser atendidas antes em relação as categorias seguintes.

- Quando uma categoria é atendida essa perde sua força motivadora, fazendo o individuo passar para a próxima categoria.
- Quanto maior for o nível de necessidade, mais saúde tem a pessoa.
- A privação das necessidades sociais e de estima dá origem a um comportamento irresponsável.
- Algumas técnicas de administração satisfazem as necessidades fisiológicas de segurança e sociais. O administrador pode Buscar formas de fazer com que as outras sejam satisfatoriamente atendidas.

A importância dada para cada categoria da teoria de hierarquia das necessidades pode variar de individuo para individuo, sendo assim pode acontecer de uma hierarquia superior ser atendida antes mesmo da anterior, essa importância pode variar conforme os fatores idade, meio social ou personalidade.

Assim como coloca Chiavenato (2001 p.152) “Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, continua e infinitamente.” Dessa forma Chiavenato afirma que as necessidades do individuo nunca vão ter fim, pois sempre que o mesmo satisfazer uma necessidade logo após vira outra.

Figura 2. Ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade.



Fonte: adaptado de Chiavenato, (2001, p154)

### 2.3.1.2 TEORIA ERG

Ainda com Maximiano (2006) temos essa teoria criada por Claton Alderfer que baseado nas idéias de Maslow dizia que da existência de três grupos principais de necessidades cujo as siglas são referente as iniciais de cada classificação:

- Existence, existência. Relacionada as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança que se referia Maslow.
- Relatedness, Relacionamento. Relacionada as necessidade de estima e relações pessoais.
- Growth, Crescimento. Necessidades de realização pessoal, carreira e sonhos.

Conforme explica Chiavenato (2001) a teoria das relações humanas classificam as necessidades como Fisiológicas, psicológicas e de auto-realização, de fato a nomenclatura não afeta o objetivo da pesquisa.

### 2.3.2 FRUSTRAÇÃO

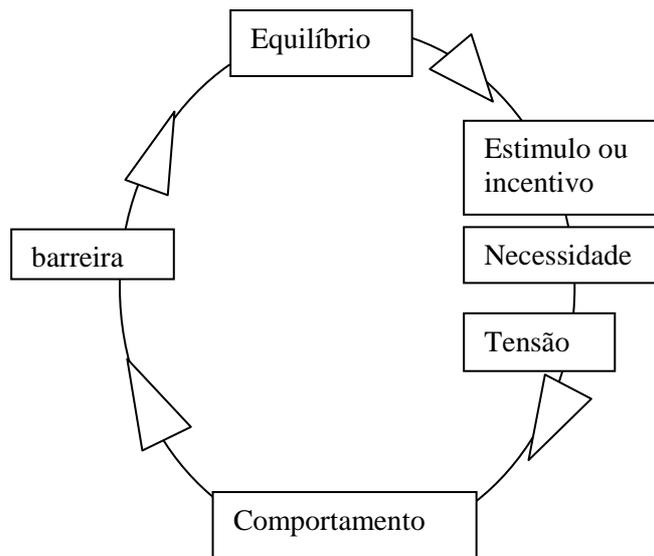
Conforme Maximiano (2006) as necessidade humanas são um motor que impulsionam o ser humano a procurar formas de satisfazê-las e a frustração se da o nome do sentimento que se forma quando o individuo não consegue ou encontra dificuldade para realizar uma necessidade, o mesmo explica que a frustração gera alguns comportamentos que serão colocados a seguir:

- **Compensação:** Consiste na substituição da necessidade por outra caso não consiga satisfazê-la, ou seja, a busca de uma necessidade alternativa para liberar tensões.
- **Resignação:** Sentimento de desistência por não conseguir realizar uma certa tarefa ou ordem. Em uma organização a resignação pode originar-se da depressão e do desgaste por estarem desmotivadas.
- **Agressão:** Reação que consiste em ataques físicos ou verbais, associados a sentimento de ira ou hostilidade.
- **Substituição ou deslocamento:** Consiste no individuo descarregar a ira em outra vítima ou alvo quando não é possível descarregar na pessoa que a provocou.

De acordo com Chiavenato (2001 p.152)

Quando a tensão é excessiva (muita fome, por exemplo), ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do indivíduo. Se surge uma *barreira*, ocorre uma frustração pelo não-alcance do objetivo, provocando aumento de tensão e levando a um comportamento ainda mais desorientado.

Figura 3. Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação.



Fonte: adaptado de Chiavenato, (2001, p.155)

### 2.3.3 TEORIA DOS DOIS FATORES

Maximiano (2006 p.267) diz que “A teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho, interagem para produzir motivação.” Assim conforme diz o autor da teoria resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias, os fatores Higiênicos e os fatores motivacionais.

- Fatores higiênicos ou intrínsecos correspondem a fatores relacionados com a condição de trabalho, podendo ser uma promoção, ambiente de trabalho, relação com o grupo e assim por diante.

Segundo Maximiano (2006 p.268):

Os fatores higiênicos criam um clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é

realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre coligas e o tratamento recebido pelo supervisor, melhor será esse clima – mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com o salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Conseqüentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Contudo de acordo com Maximiano (2006 p.268) o fator higiênico não produz motivação no trabalho, “*Ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho.*”

Para Chiavenato (2001 p.150) “A *Experiência de Hawthorne* demonstrou que o pagamento ou recompensa salarial – mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalho dentro da situação de trabalho.

- Fatores motivacionais ou extrínsecos: Conforme Maximiano (2006) este fator esta relacionado com o próprio trabalho, com realização que este trabalho ira proporcionar para o individuo, para explicar usamos as palavras de Maximiano (2006 p.269):

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

## 2.4 TEORIA DE CAMPO DE LEWIN

De acordo com Chiavenato (2001 p.151) usando as suposições básicas da teoria, o comportamento humano é derivado de um conjunto de fatos coexistentes com caráter de campo dinâmico que rodeia o individuo, esses fatos dependem de uma inter-relação com outras demais partes.

O *ambiente psicológico* (ou ambiente comportamental) é o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com atuais necessidades do individuo. Os objetos, pessoas ou situações podem adquirir *Valência* no *ambiente psicológico*, determinando um *campo dinâmico* de forças psicológicas.

Os objetos pessoas ou situações podem ter valência negativa ou positiva, positiva quando podem satisfazer necessidades presentes do individuo ou negativa

quando podem causar algum prejuízo, de fato os objetos, pessoas ou situações com valência positiva os atraem e os com valência negativa os repelem.

## **2.5 MODELO DE APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS.**

De acordo com Robbin (2005, apud Garcia, 2009) existem variadas formas com que o administrador use para motivar seus subordinados na prática. Podem ser programas de administração por objetivo, de reconhecimento, de envolvimento, de remuneração variável, de remuneração por habilidade e benefícios específicos.

### **2.5.1 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS**

Segundo Robbins (2005 apud Garcia, 2009) consiste em fazer a conversão dos objetivos da empresa em metas para o grupo e indivíduo, levando em conta que os objetivos são específicos para cada divisão hierárquica. Ao indivíduo vincula os objetivos organizacionais aos seus interesses e metas pessoais, é visto como um método altamente participativo, aumentando-se a necessidade de verificação periódica de feedback gerado do desempenho seja do grupo ou indivíduo, este feedback é a parte mais importante do método, pois é a partir dele que serão analisados os dados a fim de corrigir erros e maximizar o processo, o método por objetivos se torna mais eficiente quando as metas exigem um certo esforço individual, alguns cuidados devem ser tomados na aplicação desse método motivacional: quando as expectativas são exageradas os resultados podem não agradar, a ausência de gerência treinada, incompatibilidade cultural e ausência de recompensas eficientes.

### **2.5.2 PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO**

De acordo com Robbins (2005, apud Garcia, 2009) esse programa trata-se basicamente de formas de reconhecimento por um trabalho bem feito, pode ser desde um “muito obrigado” até reconhecimentos formais envolvendo recompensas materiais. Há exemplos de empresa que utilizam simples métodos como a publicação de materiais como forma de reconhecimento em face de um funcionário de destaque, outras utilizam de premiações vinculadas a um bom desempenho periódico, também é usado o método de agradecimento em particular onde o gerente ou chefe se dispõe de seu tempo para conversar em particular com o subordinado parabenizando-o pelo seu desempenho, outra forma são as festas que

geralmente são feitas para expressar a gratidão pelo desempenho de uma equipe ou grupo. Para tornar o método mais eficiente, deve dar ênfase no porque o subordinado está sendo agradecido, deve se vincular o resultado positivo com o reconhecimento, dessa forma a pessoa vai estar ciente que o seu desempenho gerou a satisfação da empresa.

### **2.5.3 PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO**

Conforme Robbins (2005 apud Garcia, 2009) esse método fará com que os funcionários se tornem mais motivados e comprometidos com as questões da empresa e conseqüentemente mais satisfeitos com o emprego. Existem quatro formas de se aplicar esse programa, a gestão participativa, participação por representação, círculos de qualidade e planos de participação acionária para funcionários.

- **Gestão participativa:** Conforme as tarefas se tornam complexas e extensivas, o gerente perde o controle sobre a situação. A gestão participativa é basicamente a delegação de tarefas ao subordinado, visto que esse contém devido a sua convivência com o trabalho mais conhecimento, competência e técnica, devendo haver confiança e comunicação entre ambas as partes, essa gestão se torna mais produtiva e ao mesmo tempo os processos se tornam mais rápidos gerando uma melhoria no desempenho dos trabalhadores. Segundo Decker (2000) a empresa Procter & Gamble adota medidas para fazer com que todos na organização se tornem líderes. Este método vem fazendo com que a empresa seja uma das maiores empresas de produtos de consumo do mundo, e uma das melhores empresas a se trabalhar.
- **Participação por representação:** Forma de igualar o poder entre os acionistas, dirigentes e os funcionários da empresa, consiste basicamente na criação de comitês cujo são eleitos os seus representantes onde estes representantes estarão de fato representando os funcionários nas reuniões da empresa de forma a influenciar nas decisões tomadas para a organização.
- **Círculos de qualidade:** Trata-se de mesas de debate organizadas entre os dirigentes e representantes dos funcionários onde serão marcadas periodicamente das questões sobre a produtividade, mesmo tendo pouca

influência sobre a motivação dos funcionários ainda é um método utilizado de forma esporádica por varias empresas.

- Plano de participação acionaria: Neste método os funcionários compram ações da empresa como parte integrante de um pacote de benefícios, criando um fundo de ações para o mesmo. Esse método pode contribuir para a satisfação com a empresa em que trabalha, mas pode não gerar um aumento de desempenho tão considerável, para que isso não aconteça, é necessário que o gestor alerte o funcionário para a importância que o seu desempenho trará para o programa de ação, reforçando que quanto maior seu desempenho maior os benefícios desse programa.

De acordo com Decker (2000) a empresa Procter e Gamble é à pioneira na implantação de um plano de participação nos lucros. Os funcionários aposentados possuem mais ou menos 25% das ações na empresa. A P & G oferece um plano de ação não só para a gerência como muitas empresas fazem, mais para todos os seus funcionários, de forma que todos possam comprar cem ações da empresa, pelo preço da ação nessa data, a qualquer momento no período de dez anos seguintes, isso é muito significativo se os seus objetivos forem atingidos podendo o valor dessa concessão chegar até um bilhão de dólares.

#### **2.5.4 PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Trata-se de bônus, participação nos resultados, reconhecimentos por trabalho bem feito entre outras. Adotar essas políticas de incentivo pode trazer muito mais resultados positivos do que o próprio salário base do colaborador, conforme Chiavenato (2004) os incentivos extra-salariais podem ser tão importantes quanto o salário do trabalhador.

De acordo com Robbins (2005 apud Garcia, 2009) o diferencial entre este tipo de remuneração e a remuneração fixa, esta na vinculação da produção individual ou grupal com a remuneração, onde com o passar do tempo o funcionário ira descobrir que aquele que produziu bastante recebeu mais do que aquele que produziu menos ou a mesma quantidade em relação ao período anterior, deve se tomar o cuidado com esse modelo tendo o máximo de seriedade e equidade, caso isso não aconteça a empresa corre o risco de enfrentar um sério problema de insatisfação dos funcionários. Deve-se alertar o funcionário a tomar cuidado com os compromissos e

contas pessoais considerando o salário variável, pois a produção pode variar independentemente do esforço pessoal devido as oscilações de mercado, teoricamente se a produção varia, a remuneração também vai variar. Na pratica podem ser aplicadas quatro tipos de remuneração variável, que são: remuneração por unidade produzida, os bônus, a participação nos lucros e a participação nos resultados.

- Remuneração por unidade produzida: É o pagamento fixo por unidade produzida, este plano tende ser altamente eficiente visto que a simplicidade de seus princípios esta diretamente relacionada com a produção sendo facilmente entendido pelo funcionário.
- Bônus: Geralmente a bonificação ocorre quando o funcionário ou grupo ultrapassa uma determinada meta estipulada ou produção em relação ao período anterior, este também é um dos métodos mais eficientes, colocados em pratica pela maioria das empresas.
- Participação dos lucros: Este método envolve uma serie de cálculos e processos contábeis, consiste no pagamento diferenciado pelo lucro da empresa em determinado período, este basicamente pode englobar não só os funcionários da linha de produção, mas todos os outros departamentos.
- Participação nos resultados: Geralmente estabelecida por grupos, esta é diferente da participação dos lucros, pois esta diretamente relacionada à produtividade e com pouca influencia dos demais departamentos, o que significa que o grupo pode receber mais independentemente do resultado da empresa, ou seja, lucro ou prejuízo. Conforme Paschoal (2006) Esses programas são diferentes de participação nos lucros, quando esse ultima envolve resultados contábeis. As recompensas costumam ser mais eficazes quando acontece premiação simultaneamente entre os esforços individuais, setoriais e globais. Conforme Paschoal (2006) a participação nos resultados se torna mais eficiente que a participação nos lucros por estar diretamente relacionada com a atividade do colaborador.

#### **2.5.5 PLANOS DE REMUNERAÇÃO POR HABILIDADE**

Este plano esta voltado a remunerar os funcionários baseado na quantidade de habilidades que o mesmo desenvolve na sua carreira profissional onde quanto

mais papéis este representar na organização mais ira receber. Este método cria uma grande vantagem pessoal, levando em conta que o funcionário ira agregar muitas habilidades em sua carreira profissional além de resolver vários problemas organizacionais, como a falta de motivação por parte dos funcionários para realizar tarefas que não são de sua função, contudo este método deve ser bem administrado para não cair em desuso e causar insatisfação dos funcionários.

### **2.5.6 BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS**

Baseia-se na aplicação de benefícios diferenciados com o objetivo de satisfazer as diferentes necessidades dos indivíduos, por exemplo, Fernando e Judite são funcionários de uma mesma empresa, Fernando é casado e têm filhos, Judite é solteira e quer fazer faculdade, Fernando prefere um bom plano de saúde para sua família ou um bom plano de crédito alimentação para utilizar no supermercado, já Judite que pretende estudar busca um bom plano de desconto e disponibilidade de tempo para seus estudos. O gestor deve usar de suas habilidade para disponibilizar o melhor plano voltado para manipulação dessas necessidades visando e reforçando a importância dos funcionários para a organização.

### **2.5.7 RECOMPENSA POR EFICIÊNCIA**

Conforme diz Chiavenato (2004) cada colaborador esta interessado em investir com o trabalho e dedicação em troca de uma retribuição adequada. As empresas estão dispostas a investir nas recompensas para as pessoas desde que possa receber contribuições que estejam de acordo com seus objetivos.

Salário mensal ou salário por hora é o salário base de um trabalhador que se baseia normalmente no salário mínimo. Segundo Paschoal (2006) o colaborador precisa de fato ter uma boa percepção do sistema salarial adotado pela empresa ou poderão apresentar indícios de insatisfação com a remuneração e mesmo que a empresa adote uma ótima política de remuneração, até que os funcionários percebam os aspectos da mecânica salarial, eles tendem a achar que o seu salário é inadequado. Alguns pontos podem ser colocados de acordo com Paschoal (2006):

- Remunere a partir da qualificação que o cargo exige: Cada cargo na empresa exige do colaborador uma grade diferente de conhecimentos, esse conhecimento deve ser reconhecido, mas atenção, deve se remunerar pela

qualificação que o cargo exige e não pelo conhecimento adquirido pelo colaborador fora das exigências do cargo.

- Deixar claro se possível em coletivo como funciona a política de remuneração da empresa a fim de antecipar equívocos no decorrer da carreira do colaborador.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho utiliza de pesquisa bibliográfica para buscar conceitos e teorias que expliquem a origem do tema. Foi preservada a objetividade buscando a forma mais simples de abordar o assunto facilitando o entendimento. Verificou-se através das obras estudadas que este assunto tende a não sofrer muitas alterações com o passar do tempo. Não houve dificuldade em encontrar obras que abordem sobre o assunto.

Estudo exploratório, utilizando um exemplo de modelo de aplicação das teorias na prática. Este modelo encontrado em um artigo postado na internet foi criado para fins acadêmicos. Foram usadas também algumas técnicas utilizadas pela empresa Procter e Gamble encontradas no livro Práticas e Princípios de sucesso da Procter & Gamble. O livro deixa claro o sucesso obtido com técnicas inovadoras da empresa, o que aumenta a credibilidade do modelo aqui apresentado.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADO / CONCLUSÃO**

Pode-se tirar desse trabalho uma relação com os problemas que acontecem no cotidiano, questões de motivação são tão importantes como qualquer outra na organização e devem ser tratados com seriedade a fim de escolher a melhor técnica motivacional. Estas ferramentas se corretamente aplicadas podem se tornar um diferencial de mercado visto que podem aumentar a eficiência do funcionário assim como a satisfação em relação à empresa que trabalha.

Como foi dito nos objetivos, foi prezado pela simplicidade dos termos, tornando o trabalho de fácil entendimento, assim como introduzido a situação do mercado atual e a necessidade de atualizações constantes que de fato, é muito importante. O referencial também de fato colabora devidamente com os objetivos, inicialmente expondo as teorias existentes para facilitar o embasamento e é possível ver a preocupação dos antigos administradores para com a gestão de pessoas.

Como já foi comentado no decorrer do trabalho, o modelo de técnicas motivacionais apresentado é de efeito exploratório, mostrando apenas uma idéia de como o gestor pode lidar com as ferramentas motivacionais. Este trabalho não buscou realizar pesquisas ou experiências voltadas para este modelo, no entanto as obras estudadas mostravam alguns exemplos de empresas que obtiveram sucesso com algumas técnicas aqui descritas, reforçando também a idéia de motivação como um diferencial de mercado. A metodologia aplicada limitou-se no estudo das bibliografias não utilizando nenhum método avaliativo ou de campo para mostrar na prática as aplicações das ferramentas motivacionais.

O assunto aqui tratado se mostrou rico em materiais de estudo, onde vários autores fazem sua abordagem mesmo que seja meramente teórica, contudo houve carência de mais materiais voltados para o estudo das teorias motivacionais voltadas para o contexto tecnológico.

## REFERÊNCIA

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2006
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5 Ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 6 Ed. Rio de Janeiro: campus/Elsevier, 2001.
- CORRÊA, Henrique L; CORRÊIA, Carlos A. *Administração de produção e operações*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DECKER, Chales L. *99 Praticas e Princípios de Sucesso da Procter & Gamble*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DECKER, Charles L. *Práticas e Princípios de Sucesso da Procter e Gamble*. 1 Ed, São Paulo: Makron Books, 2000.
- FAVA, Rubens. *Caminhos da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GARCIA, Thiago Zamian (2009). *Técnicas de motivação aplicadas nas organizações*.  
<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC06724860830.pdf>.  
Acesso em: Acesso em: 23 out 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2001
- MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PASCHOAL, Luiz. *Gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: para empresários e dirigentes*. 1Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- SEVERINO, Antônio Joaquin. *Metodologia do trabalho científico*. 22 Ed, São Paulo: Cortez, 2002.
- STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.