

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Sandro Ricardo Barrios Carvalho**

**NECESSIDADES DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CLÍNICA MÉDICA:  
um estudo de caso**

**Dissertação de Mestrado**

**Florianópolis  
2004**

**Sandro Ricardo Barrios Carvalho**

**NECESSIDADES DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CLÍNICA MÉDICA:  
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Professor Emílio Araújo Menezes

**Florianópolis**

**2004**

**SANDRO RICARDO BARRIOS CARVALHO**

**NECESSIDADES DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA CLÍNICA MÉDICA:  
um estudo de caso**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção de grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de outubro de 2004.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Emílio Araújo Menezes  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Profa. Dr<sup>a</sup>. Olga Regina Cardoso  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Álvaro Guilherme Rojas Lezana  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Professor Emílio Araújo Menezes, pela paciência, assim também como a sua assessora Kátia Abbas.

Agradeço especialmente a minha esposa Valéria Carvalho, meus filhos e minha mãe pelo apoio.

## RESUMO

CARVALHO, Sandro. **Necessidades dos funcionários de uma clínica médica**: um estudo de caso. Florianópolis, 2004, 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

A importância da motivação para o trabalho tem adquirido um espaço maior dentro das organizações, pois o bom desempenho dos recursos humanos constitui-se como ferramenta essencial para assegurar a competitividade de uma organização. Esse bom desempenho somente pode ser alcançado por meio de funcionários satisfeitos e motivados. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os fatores motivacionais dos funcionários da empresa MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética. Para tanto, realizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica buscou oferecer fundamento teórico, abordando vários aspectos relacionados à motivação para o trabalho, como as diferentes teorias motivacionais elaboradas para explicar o comportamento no ambiente de trabalho. Dentre tais teorias escolheu-se a Teoria de Maslow, visto que esta apresentou-se a mais adequada, visto que leva em consideração as mais diferentes necessidades humanas que atuam na motivação para o trabalho. A pesquisa de campo se constituiu como um estudo de caso, sendo que seus resultados evidenciaram que, em relação ao primeiro e ao terceiro nível da hierarquia das necessidades de Maslow, os funcionários apresentam um bom quadro de satisfação. No segundo nível, foram identificadas algumas deficiências de satisfação, as quais decorrem, em parte, da própria conjuntura do mercado de trabalho caracterizada pela instabilidade e pela falta de emprego. No quarto e no quinto nível evidenciaram-se os maiores graus de insatisfação, cabendo a organização em questão, com base nas sugestões apontadas ou no desenvolvimento de outros programas de motivação, proporcionar uma melhor satisfação aos funcionários e, assim, garantir o sucesso do empreendimento.

**Palavras-chave:** Motivação. Trabalho. Teorias motivacionais. Recursos humanos

## ABSTRACT

CARVALHO, Sandro. **Necessidades dos funcionários de uma clínica médica**: um estudo de caso. Florianópolis, 2004, 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

The importance of the motivation for the work has been acquiring a larger space within the organizations, because the good performance of the human resources is an essential tool to assure the competitiveness of an organization. That good performance can only be reached by satisfied employees and motivated. Then, the present study has as general objective to identify the employees' motivating factors at MEDSLIM Company - Clinic of Aesthetic Medicine. For this, a bibliographical research and a field research were accomplished. The bibliographical research attempted to offer theoretical foundation, approaching several aspects related to the motivation for the work, such as the different motivating theories elaborated to explain the behavior in the work atmosphere. Among such theories, the Maslow's Theory was chosen, since it appeared as the most appropriate, because it takes in consideration the most different human needs influencing the motivation for the work. The field research was accomplished as a case study, and its results evidenced that, in relation to the first and the third level of the needs hierarchy of Maslow's Theory, the employees have a good satisfaction degree. In the second level, some satisfaction deficiencies were identified, which partly is a result of the job market status – instability and employment lack. In the fourth and in the fifth level the largest dissatisfaction degrees were evidenced. Then, this company, based in the pointed suggestions or in the development of other motivation programs, has to provide a better satisfaction to the employees and, thus, to guarantee the success of the enterprise.

**Keywords:** Motivation. Work Motivating theories. Human resources.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Sexo .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabela 2: Idade.....</b>	<b>100</b>
<b>Tabela 3: Tempo de serviço.....</b>	<b>101</b>
<b>Tabela 4: Cargo.....</b>	<b>102</b>
<b>Tabela 5: Nível de formação .....</b>	<b>103</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Sexo .....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 2: Idade .....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 3: Tempo de serviço .....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 4: Cargo .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 5: Nível de formação .....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 6: Alimentação saudável aos dependentes .....</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 7: Problemas de saúde da família.....</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 8: Lazer .....</b>	<b>106</b>
<b>Gráfico 9: Condições confortáveis para realização de suas tarefas.....</b>	<b>106</b>
<b>Gráfico 10: Proteção contra situações pessoais inesperadas .....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 11: Sensação de estabilidade profissional .....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico 12: Sentimento de amparo futuro .....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 13: Sensação de estabilidade emocional.....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico 14: Chance de conhecer novas pessoas .....</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico 15: Contatos fora do ambiente familiar.....</b>	<b>111</b>
<b>Gráfico 16: Formação de novas amizades .....</b>	<b>111</b>
<b>Gráfico 17: Oportunidade de fazer parte de algum grupo .....</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico 18: Trabalho em equipe.....</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico 19: Reconhecimento por seus feitos dentro do ambiente de trabalho .....</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico 20: Percepção de desempenho profissional .....</b>	<b>114</b>
<b>Gráfico 21: Possibilidade de crescimento profissional .....</b>	<b>115</b>
<b>Gráfico 22: Sensação de estar sendo útil.....</b>	<b>115</b>
<b>Gráfico 23: Perseguir os ideais .....</b>	<b>116</b>



<b>Gráfico 24: Utilização das capacidades.....</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 25: Utilização da sua criatividade .....</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico 26: Compatibilidade com sua capacidade .....</b>	<b>118</b>
<b>Gráfico 27: Oportunidade de expressar idéias ou sugestões .....</b>	<b>119</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 TEMA PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 CONCEITO DE TRABALHO.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A ABORDAGEM MOTIVACIONAL .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4.1 Motivação humana .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.2 Motivação de deficiência .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4.3 Abordagem comportamental.....</b>	<b>47</b>
<b>2.5 PRINCIPAIS TEÓRICOS .....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.1 Teoria de Ross Stagner.....</b>	<b>51</b>
<b>2.5.2 Teoria de Frederick Herzberg .....</b>	<b>51</b>
<b>2.5.3 Teoria de David McClelland .....</b>	<b>56</b>
<b>2.5.4 Teoria de Abraham Maslow .....</b>	<b>60</b>
<b>2.5.5 Teoria de Clayton Alderfer .....</b>	<b>66</b>
<b>2.5.6 Teoria de Douglas McGregor.....</b>	<b>67</b>

2.5.7 Teoria de Chris Argyris .....	72
2.6 COMPARAÇÃO ENTRE TEORIAS .....	74
2.7 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	81
3 METODOLOGIA DE TRABALHO .....	91
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	91
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	91
3.2.1 Meios .....	92
3.2.2 Fins .....	93
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	93
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	94
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	94
3.6 LIMITAÇÕES TÉCNICAS .....	96
3.6.1 Variáveis não consideradas .....	96
3.6.2 Generalização .....	96
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS: um estudo de caso na MEDSLIM .....	97
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	97
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ENTREVISTA NA MEDSLIM .....	120
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	125
REFERÊNCIAS .....	128
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	131

# 1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas, mais especificamente a partir do início da década de 80, século XX, foram marcadas por revoluções em diversas áreas. O fato, é que houve inúmeras mudanças nos mais variados ramos de negócios no mundo inteiro. Tais mudanças, por mais radicais que possam parecer, buscam, de alguma forma, melhorar o cotidiano das pessoas. As empresas buscaram de certo modo, se adaptar a essas mudanças. Algumas delas implantaram novos sistemas tentando revolucionar e aprimorar seu funcionamento.

Acompanhando este cenário de desenvolvimento, encontram-se as Clínicas médicas, que é considerado um dos ramos que mais tem se desenvolvido em termos quantitativos e qualitativos. Atualmente, a maioria conta com equipamentos e serviços de alta qualidade, cujo desenvolvimento foi possibilitado pelo surgimento das tecnologias de comunicação e informação (DRUCKER, 2001).

A concorrência entre empresas deste setor, assim como ocorre em diferentes setores econômicos nos dias atuais, é representativa, já que existe um grande número de clínicas no mercado. Na realidade toda esta competição, apresenta pontos positivos e negativos. Por um lado, as organizações deste ramo que buscam ampliar seu negócio, oferecem aos clientes, preço, atendimento, qualidade e confiabilidade. Porém em certos casos, algumas destas empresas, com a intenção de reduzir custos, buscam contratar mão-de-obra barata, que não oferecem a qualidade exigida no atendimento, gerando insatisfação nos clientes.

A competição entre essas empresas pode favorecer os consumidores, uma vez que as clínicas médicas procuram aprimorar seus serviços. Neste ponto, o

diferencial está em buscar sempre a inovação, oferecendo aos clientes, além do preço e atendimento, serviços com qualidade e que redundam em confiança.

Drucker (2001) afirma que toda instituição deve ser organizada de forma a suscitar o talento e as capacidades de dentro da organização; estimular os homens a tomar a iniciativa, dar-lhes a chance de mostrar o que são capazes de fazer e uma perspectiva de crescimento.

### **1.1 TEMA PROBLEMA**

Como qualquer ramo de atividade, as clínicas médicas estão inseridas em um mercado de competitividade. Atualmente, observa-se que a maioria dessas clínicas particulares conta com instalações e equipamentos de qualidade para o atendimento de seus clientes. Por este motivo, os proprietários ou gerentes devem buscar outras formas de desenvolver o potencial de seu negócio. Como praticamente todas essas empresas se encontram igualmente bem estruturadas, compreender os próprios funcionários é um fato que contribui para o crescimento do empreendimento. Assim sendo, o capital humano dessas empresas é essencial para atingir o seu sucesso.

O processo de mudança tem sido a característica mais estável ao longo dos tempos. O homem tem modificado o ambiente em que vive e recebe o reflexo de sua ação como um problema de adaptação contínua às mudanças ambientais e de ajustamento às outras pessoas, grupos e sociedades em geral. O problema se agrava com o ritmo exponencial de descobertas e inovações tecnológicas sem respostas educacionais e sociais imediatas e adequadas.

A defasagem entre progresso tecnológico e progresso humano é amplamente reconhecida nos sentimentos de perplexidade, inadequação, alienação e despersonalização do homem contemporâneo.

Moscovici (1998, p. xix), diz que “viver é hoje um desafio intelectual e emocional constante para todos, dentro da ambigüidade e incerteza das mudanças velozes e contínuas”. Com isso, alertando que as mudanças são constantes e de tal forma rápidas que o indivíduo precisa estar atento às oportunidades de crescimento pessoal/profissional.

Na atual cultura, industrializada e urbana, nota-se ainda uma tendência, no relacionamento social, a tratar a outra pessoa como objeto, o qual pode ser possuído e manipulado. Mesmo quando a intenção é de ajudar e não explorar, tratar o outro como objeto constitui manipulação e é indefensável do ponto de vista moral (MOSCOVICI, 1998).

Esta tendência manipulativa refletia-se como prática generalizada, até recentemente, nas relações patrão-empregado, chefe-subordinado, professor-aluno, médico-paciente, pai-filho, marido-mulher.

O relacionamento humano é precioso demais em suas potencialidades para ser reduzido ao nível de funcionamento de uma máquina. A dimensão interpessoal transcende os estreitos limites da avançada tecnologia e também pode e deve desenvolver-se com intuição e criatividade.

Assim, uma vez que a motivação dos funcionários constitui um importante fator na garantia de competitividade da organização, que necessita de recursos humanos eficientes, enuncia-se o problema de pesquisa: Quais são os fatores de motivação para o trabalho e qual é a importância dada ao relacionamento entre os

recursos humanos na empresa MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética, na busca de maior produtividade e de clientes mais satisfeitos?

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Este estudo é de grande importância, pois, tendo-se definidos e claros os fatores motivacionais, os funcionários MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética, poderão oferecer um serviço de melhor qualidade e sentir-se-ão mais dispostos, se a partir de então, algumas medidas forem tomadas pela administração para se atingir um nível de motivação desejado. Dessa forma, os clientes da Clínica serão mais bem atendidos, pois estarão sendo recebidos por indivíduos dispostos a dispensar toda a atenção ao cliente, que, sairá satisfeito por ter sido bem atendido e recebido um bom serviço.

Tudo isso reflete como sucessivos choques no gerenciamento das organizações, em especial nas empresas que lidam em um ambiente competitivo. Para elas, o reconhecimento desse cenário e a imediata adaptação à sua realidade constituem uma questão de sobrevivência. Novas estruturas, novos procedimentos administrativos, novas maneiras de motivar seus colaboradores, novas formas de liderança já estão se fazendo necessários e o serão muito mais daqui para frente. Empregados motivados trazem inúmeros benefícios para os mesmos e para os proprietários.

A empresa desta forma aumentará sua produtividade, terá clientes mais satisfeitos, devido à motivação dos funcionários que terão suas expectativas atendidas de acordo com as atitudes tomadas pela administração. Em suma, é importante conhecer os fatores de motivação e o relacionamento humano na

MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética, para que se possam efetuar melhoras nas condições de trabalho e, assim, tornar os funcionários mais eficientes do atendimento das necessidades dos clientes e na sua própria satisfação em relação ao seu trabalho.

### **1.3 OBJETIVOS**

Os objetivos desse estudo compreendem o objetivo geral e os objetivos específicos, sendo esses últimos estabelecidos coma finalidade de facilitar o alcance do objetivo geral.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O presente estudo tem como objetivo principal avaliar os fatores motivacionais dos funcionários da empresa MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética, com o intuito de aumentar a produtividade e satisfazer melhor seus clientes.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

São objetivos específicos:

- Identificar os fatores motivacionais para o trabalho na MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética;
- analisar e apresentar o grau de motivação para o trabalho, na percepção dos funcionários da empresa;



- identificar as expectativas individuais dos funcionários da MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética;
- mostrar a ligação entre fatores motivacionais dos recursos humanos e aumento da produtividade e clientes mais satisfeitos.
- apresentar sugestões que possam contribuir para a organização desenvolver ou monitorar aspectos relacionados aos fatores motivacionais levantados.

#### **1.4 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Embora na fundamentação teórica sejam descritas diferentes teorias motivacionais, este estudo está delimitado pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a qual foi considerada a mais eficiente para obter a avaliação motivacional dos funcionários da empresa, sendo bastante reconhecida dentro do meio administrativo.

Quanto às limitações do estudo, os resultados da pesquisa aplicam-se somente ao caso da empresa MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética, uma vez que o estudo de caso se destina a investigar de forma aprofundada a configuração de um problema e as soluções para o mesmo no ambiente específico da empresa pesquisada. Em outros termos, não é possível generalizar os resultados obtidos, uma vez que o estudo de caso permite a identificação de uma situação específica, pois em outras empresas, os indivíduos certamente possuem outras necessidades que precisam ser satisfeitas de diferentes formas para que os mesmos se sintam motivados.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em seis capítulos, com a finalidade de proporcionar uma melhor compreensão e esclarecimento acerca do estudo.

No primeiro capítulo apresentam-se as considerações iniciais, incluindo a temática e o problema de pesquisa, a justificativa ou relevância do estudo e os objetivos a serem alcançados com a realização do mesmo.

O segundo capítulo é formado pela revisão bibliográfica acerca do assunto investigado, cuja finalidade consiste em fundamentar o estudo no material já produzido e publicado. São descritas as teorias motivacionais que mais se destacaram ao longo da história do desenvolvimento da abordagem motivacional. Ao final desse capítulo, realiza-se uma breve comparação entre as teorias, optando por aquela que mais se adequa a realidade empresarial.

No terceiro capítulo são apontados os procedimentos metodológicos que guiam a realização da pesquisa. Fazem parte desse capítulo: a delimitação do tipo de pesquisa, a população, a técnica de coleta de dados e a de análise de dados. Também se apontam as limitações técnicas do estudo.

O quarto capítulo traz a apresentação e análise dos dados obtidos por intermédio da aplicação da pesquisa de campo. Realiza-se nesse capítulo a caracterização da organização, juntamente com a análise dos dados e as inferências que deles se pode extrair.

O quinto capítulo permanece diretamente ligado ao anterior, uma vez que busca ressaltar os principais pontos da pesquisa de campo, realizando-se as considerações finais sobre os dados coletados no intento de identificar os fatores

motivacionais e as necessidades não satisfeitas dos funcionários da MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética.

Por fim, o sexto capítulo contém as conclusões gerais acerca do estudo realizado, bem como as recomendações que podem ser aplicadas na empresa pesquisada com o objetivo de melhorar os índices de motivação dos funcionários.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesse capítulo são abordados vários aspectos relacionados à motivação para o trabalho. Sendo assim, parte-se de uma conceituação e contextualização geral da prática laboral na sociedade, relacionando-a com a questão da motivação. Na seqüência apresenta-se, de modo sucinto, a Teoria Geral da Administração com suas diferentes abordagens desenvolvidas ao longo da história, evidenciando-se sua evolução em relação ao tratamento dado aos recursos humanos na organização. Procurou-se dar destaque aquelas teorias administrativas que se direcionaram mais especificamente para o comportamento dos recursos humanos dentro da organização.

Com base nessa contextualização do trabalho e da motivação parte-se para o estudo da motivação propriamente dita, apresentando a motivação humana, a motivação da deficiência, a motivação para o trabalho e a abordagem comportamental no trabalho. Desse modo, são também apresentadas as diferentes teorias motivacionais desenvolvidas, com suas principais características, em relação à motivação no ambiente de trabalho. O capítulo é finalizado com uma breve análise comparativa entre as teorias motivacionais apresentadas.

### **2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO**

A história do trabalho tem seu início no momento em que o homem passou a empreender a busca pelos meios para satisfazer suas necessidades materiais. Essa busca se reproduz historicamente em toda a ação humana para que o homem possa continuar sobrevivendo. Na medida em que se consegue chegar até

a satisfação objetivada, as necessidades se ampliam a outros homens e criam-se as relações que determinam a condição histórica do trabalho (FERRARI, 1998).

Com isso, o trabalho se torna subordinado a determinadas formas sociais historicamente limitadas e a correspondentes organizações técnicas, o que caracteriza o chamado modo de produção. Em suma, o modo de produção dominante, apesar de conviver com outros modos de produção subordinados, determina a organização e a execução dos processos de trabalho, que decorrem das relações sociais.

É possível compreender o desenvolvimento do processo histórico através da maneira como são produzidos os bens materiais e a riqueza na sociedade. A base de toda ordem social está assentada na produção e no intercâmbio, à medida que o processo de trabalho e as relações de produção se realizam em determinada forma histórica concreta. Para a compreensão do papel histórico do trabalho no desenvolvimento da sociedade é importante definir o que vem a ser o processo de trabalho e as relações de produção (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Oliveira (2001) o *processo de trabalho* corresponde ao resultado da combinação efetuada entre o objeto, os meios, a força e o produto propriamente dito do trabalho. O objeto do trabalho é a matéria, em seu estado natural ou que já tenha sofrido a intervenção do homem, com a qual se trabalha.

Os meios de trabalho são os instrumentos dos quais o homem faz uso para auxiliar ou facilitar o processo de transformação da matéria, bem como o ambiente em que ocorre essa transformação. A força de trabalho, por sua vez é representada pela energia humana utilizada no processo de transformação. O produto é o rendimento ou o valor criado pelo trabalho e representa o objeto produzido, destinado a satisfazer as necessidades humanas. Tem-se assim, que o

trabalho está inculcado num processo que engloba elementos concretos e abstratos em todas as suas etapas (OLIVEIRA, 2001).

As *relações de produção* determinam o valor de troca do produto, completando, desta forma, o ciclo do trabalho através da representação do produto como mercadoria. Para Oliveira (2001), as relações de trabalho são técnicas (quando os agentes da produção se organizam segundo a natureza do trabalho, que pode ser individual ou coletivo) e sociais (quando as relações se estabelecem entre o produtor direto, representado pelo trabalhador não proprietário, e o produtor indireto, ou seja, o proprietário dos meios).

O conceito de modo de produção está diretamente relacionado ao atendimento das condições gerais da produção, ou seja, como se faz o trabalho. Para entender o conjunto do modo de produção, é necessário integrar as bases econômicas e as superestruturas, com o objetivo de se definirem as estruturas dominantes em determinada formação econômica-social historicamente constituída. O conceito de modo de produção possui um dinamismo histórico, pois ele não existe em estado puro visto que num dado modo de produção dominante encontram-se formas permanentes de modos de anteriores e formas embrionárias de modos futuros (OLIVEIRA, 2001).

Para Marx (apud OLIVEIRA, 2001) os modos de produção asiático, antigo, feudal e burguês podem ser designados como épocas que marcam o progresso da formação econômica da sociedade.

No curso da história, os modos de produção que mais se destacaram pela acumulação social de riquezas foram aqueles que exigiram maior volume de trabalho da própria população ou dos povos submetidos. Assim, as civilizações que deixaram marcas físicas palpáveis na cultura mundial basearam sua estratégia de

acumulação no emprego do trabalho escravo para a realização das grandes obras e para levar avante a produção e os serviços essenciais para a vida (ROSSO, 1996).

As sociedades constroem-se por meio do trabalho e se organizam em torno dele. O trabalho não só supre o sustento individual e o acúmulo de bens e riquezas, como propicia um fator de estruturação para a vida coletiva, para as instituições, para as relações sociais e as ideologias. A determinação dos lugares e dos papéis sociais, a organização das classes sociais, o estabelecimento e a divisão dos poderes na sociedade, a ordem e a mudança contêm ligações essenciais com o sistema de trabalho organizado na sociedade (ROSSO, 1996).

O trabalho sempre exerceu um papel fundamental na sociedade, porém as abordagens motivacionais são mais recentes, sendo que nem sempre se verificou uma preocupação com o bem-estar do capital humano nas condições de produção. Pode-se afirmar que ao longo da história do trabalho, sempre houve a preocupação com o aumento da produção, mas nem sempre houve a preocupação com a motivação dos trabalhadores.

É com base no modo de produção atual e na busca da maior eficiência e rendimento dos trabalhadores, para obter a competitividade e acúmulo de riquezas que são desenvolvidas as teorias motivacionais, preocupadas com a realização e satisfação dos trabalhadores em relação a atividade que desempenham nas organizações (ROSSO, 1996).

## **2.2 CONCEITO DE TRABALHO**

Trabalho é a atividade consciente e social do homem, visando a transformar o meio em que habita, segundo suas próprias necessidades. O homem,

à diferença dos outros animais, não apenas procura se adaptar ao meio natural, para nele sobreviver, mas também tenta transformá-lo, a fim de melhorar cada vez mais as condições de existência. Sua própria condição orgânica determina o trabalho como atividade racional, o que não acontece aos outros animais.

Oliveira (2001), salienta que não se pode denominar trabalho, senão por extensão do termo, à atividade das abelhas, por exemplo, que constroem suas colméias e produzem mel, nem à dos castores, que erguem diques, ou à das formigas, que transportam e armazenam alimentos. A atividade desses animais embora de certo modo complexa, é repetitiva, e nela não se observa nenhum ato novo, criador. O trabalho humano é eminentemente criador.

O homem cria, desenvolve, enriquece novos meios de trabalho na tentativa sempre incessante de fazê-lo progredir. Esse progresso, porém, é lento e, nos primeiros séculos da existência humana, parece quase imperceptível. O movimento do progresso humano é, contudo, um movimento acelerado, e, desde que o homem dominou certas técnicas mais avançadas, tornou-se quase vertiginoso.

Oliveira (2001, p. 5) conceitua o trabalho como sendo “a atividade desenvolvida pelo homem sob determinadas formas, para produzir a riqueza. São as condições históricas que lhe dão validade e estabelecem o seu limite”.

Neste sentido, Marx (*apud* OLIVEIRA, 2001, p.5) acrescenta:

As categorias que exprimem suas condições e a compreensão de suas estruturas, permitem, ao mesmo tempo, compreender a estrutura e as relações de produção de todos os tipos de sociedade desaparecidos sob as ruínas e os elementos com os quais ela é edificada e dos quais certos vestígios, não ainda superados, continuam a se arrastar nela, e nos quais certas virtualidades são plenamente desabrochadas.



Pelo trabalho, o homem satisfaz suas necessidades básicas: comer, beber, proteger-se contra os excessos climáticos, contra as intempéries, garantir a reprodução e preservação da espécie. Cardoso (1984) argumenta que o homem não satisfaz essas necessidades isoladamente, mas pela vida em sociedade. No período inicial de sua evolução, isto é, nas sociedades mais primitivas, o homem empregava todo o seu tempo de trabalho na obtenção de alimentação e para garantir sua sobrevivência imediata. Esse trabalho era simplesmente predatório. Tratava-se de colheita de frutos silvestres, captura de pequenos animais inofensivos ou formas ainda muito elementares de caça e pesca.

As sociedades em tal estado de primitivismo não se fixaram em lugar algum: procuravam sempre sítios onde poderiam encontrar alimentação mais abundante e, após esgotá-los, saíam à procura de outros. A vida, nessas condições, era extremamente precária, sucedendo-se períodos de relativa abundância e de extermínio em massa pela fome, porque não se fazia o armazenamento do fruto do trabalho, que era consumido imediatamente (CARDOSO, 1984).

O aparecimento dos instrumentos de caça e pesca significa um grande avanço, pois torna mais fácil a obtenção de alimentos, além de trazer a possibilidade de poupá-los para os períodos de maior escassez. Entretanto, a condição de vida nômade dessas sociedades primitivas não lhes permitia ainda o armazenamento de instrumentos e produtos de trabalho. Somente com o advento da agricultura e da criação de animais foi possível criar o hábito de vida sedentária em algumas sociedades, possibilitando assim o aumento de produção de instrumentos de trabalho e acarretando o incremento de sua produtividade. Isso tornou possível produzir além do necessário, para satisfazer imediatamente as necessidades básicas da existência humana.

O trabalho se torna subordinado a determinadas formas sociais historicamente limitadas e a correspondentes organizações técnicas, o que caracteriza o chamado modo de produção. Em suma, o modo de produção dominante, apesar de conviver com outros modos de produção subordinados, determina a organização e a execução dos processos de trabalho, que decorrem das relações sociais.

Segundo alguns historiadores, o trabalho era concebido no início, como uma atividade humana relacionada a castigo e dor, ou seja, representava um esforço, um cansaço. De acordo com essa concepção, o trabalho era tido como atividade de escravos e servos, historicamente sucedidos, eram os que podiam dedicar-se ao trabalho que, na sua origem sempre era pesado (FERRARI, 1998).

Para Ferrari (1998) a produção de bens, por mais simples que fossem, é a atividade do homem chamada trabalho. Porque o trabalho se confunde com a própria antropologia, com o estudo do homem, envolvendo toda a personalidade, sentimental, intelectual e volitiva. O trabalho deve ser analisado tendo em vista o homem, devido a sua capacidade criadora, definido como “animal que produz”. Além de ser para o homem uma necessidade vital, possui também um caráter libertador, tanto individual como socialmente.

O trabalho produtivo é definido por Ferrari (1998) como aquele que resulta da maior eficiência da energia dispendida com vistas a uma melhor qualidade ou, mais comumente, na consecução de maior quantidade de bens ou serviços. Para este autor, na sociedade atual, a produtividade é considerada como a única forma de se conquistar melhoria salarial por parte dos trabalhadores, pois ela eleva a lucratividade dos empregadores.

Vendo de outra maneira, Oliveira e Zanelli (2000) relatam que o modelo industrial institucionalizou a relação entre o homem e o trabalho, desta forma acabou por neutralizar a potencialidade humana de programar e realizar seu próprio destino.

Este modelo acabou por dificultar as possibilidades de escolha - por meio da imposição de tarefas e carreiras -, além de que o acesso aos meios de realização, através do controle sobre o seu corpo, e seu tempo, enfraquecimento do poder de barganha, desarticulação das possibilidades de emprego. Para muitos trabalhadores estes obstáculos são considerados intransponíveis para sua realização pessoal, uma vez que esse processo desconsidera o sujeito, dificultando a relação homem-trabalho (OLIVEIRA; ZANELLI, 2000).

### **2.3 TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A ABORDAGEM MOTIVACIONAL**

No início do século XVIII, registrou-se uma profunda mudança nos processos industriais. A população crescia aceleradamente, o mercado consumidor estimulava a produção em grande escala e induzia o aprimoramento tecnológico. As indústrias passaram a se modernizar cada vez mais com os inventos produzidos, fazendo-se necessária uma mudança nos processos produtivos para dinamizar a manufatura (RODRIGUES, 1994).

Neste período, o liberalismo clássico servia de base teórica e filosófica sobre a natureza e o comportamento do homem e como orientação dos processos produtivos. O “acúmulo de capital” era a palavra de ordem entre os donos de fábrica e comerciantes. Foi neste contexto que surgiram as primeiras preocupações com a racionalização da produção e com o comportamento do trabalhador diante de sua tarefa (RODRIGUES, 1994).

Adam Smith (apud RODRIGUES, 1994) foi um dos grandes incentivadores da racionalização da produção. A especialização das etapas de produção foi vista pelo autor como eficiente meio para a maior destreza do trabalhador e a minimização do tempo de produção.

O trabalhador vivia em condições desumanas, sendo que as jornadas de trabalho chegavam há 18 horas diárias. Com relação ao salário, Ricardo (apud RODRIGUES, 1994) reflete muito bem o pensamento da época sustentando que o salário deve ser o preço necessário para que o trabalhador subsista e perpetue sua classe, sem aumento ou redução. O trabalhador tinha assim uma vida no trabalho, onde suas necessidades básicas não eram consideradas.

Desta maneira, quanto ao papel do trabalho na estrutura econômica da sociedade, surgiram duas teorias econômicas radicalmente opostas:

1. a teoria do trabalho-valor, que se apóia na tese de que o trabalho cria o valor econômico, fundamento das teorias econômicas clássicas de Adam Smith (1723-1790), Jean Baptiste Say (1767-1832) e David Ricardo (1772-1823); e
2. a que considera o trabalho como um dos fatores de produção, cujo valor é medido pelo valor do produto que cria, sendo este, por sua vez, dependente de sua utilidade (GAMA, 1986).

Segundo Adam Smith, é o trabalho, e apenas o trabalho, que fundamentalmente determina o valor de troca das mercadorias (GAMA, 1986). O trabalho pressupõe uma matéria-prima sobre a qual se trabalhe. Este autor destaca ainda que para Adam Smith, essa matéria-prima é a terra. São a terra e o trabalho os dois fatores de produção, fontes básicas de todos os produtos e renda nacionais.

Essa teoria é a base sobre a qual David Ricardo desenvolve sua teoria do trabalho como única fonte do valor econômico.

Na teoria de Adam Smith (apud GAMA, 1986), o capital não era considerado como fator de produção, mas somente o fundo econômico que permite o pagamento do salário dos operários e a compra da matéria-prima. A maquinaria, os instrumentos de trabalho, segundo ele, eram apenas acessórios para o trabalho, isto porque, em seu tempo, ainda não se realizara a revolução industrial a máquina a vapor ainda não revolucionara a indústria, os instrumentos eram, de um modo geral, propriedade do operário, não podendo, portanto ser considerados como capital, propriedade capitalista.

Com o advento da Revolução Industrial e o progresso da maquinaria, restavam aos teóricos dos problemas econômicos dois caminhos: ou rejeitar a tese do trabalho como única fonte do valor e considerar que este advém da colaboração entre o capital e o trabalho (caminho tomado por Say), ou então adaptar a teoria do trabalho-valor à nova época (como o fez Ricardo) (GAMA, 1986).

A tese de trabalho-valor de Karl Marx está fundamentada na teoria econômica clássica, principalmente em Ricardo. Segundo o ponto de vista marxista, o capital nada mais é que mais-valia capitalizada. A mais-valia é o excedente de horas de trabalho do operário, em relação ao tempo de trabalho necessário para recompor a força de trabalho gasta em sua atividade produtiva (MARX, 2000).

Assim, um operário que trabalhe oito horas por dia, em apenas quatro horas de sua atividade ganha o suficiente para repor o desgaste físico resultante dessa atividade. Como, porém, trabalha mais quatro horas, estas se transformam no excedente, que, apropriado pelo capitalista, se converte em capital (GAMA, 1986).

Deste modo, verifica-se que Marx (2000, p.15) “adota a teoria do valor, desenvolvida pelos clássicos, pela qual o valor de uma mercadoria é determinado pelo tempo de trabalho socialmente necessário à sua produção”. Marx parte da dialética hegeliana, funcionando de cabeça para baixo, sendo que dessa perspectiva, a mercadoria é entendida como uma contradição que, ao mesmo tempo, se apresenta como um objeto útil, um valor de uso, e como um objeto útil para outrem, a saber, um valor de troca.

Antes da Revolução Industrial, o principal modo pelo qual as pessoas eram motivadas era a punição. Algumas vezes, as punições eram tão severas, que algumas pessoas eram maltratadas fisicamente. Contudo, com a chegada da Revolução Industrial, percebe-se um crescente interesse por questões relacionadas ao aumento da produtividade, e conseqüentemente, a forma de trabalhar entrou em evidência. Desse modo, o trabalhador era estimulado a aumentar seus lucros à medida que efetuasse sua tarefa de modo mais ágil e rápido, sem desobedecer ao que seu superior havia dito para ser feito (GAMA, 1986).

Como afirma Bridges (apud PORTELLA, 2001), a Revolução Industrial foi um marco decisivo no processo de desenvolvimento humano, provocando mudanças significativas na forma de entender e executar o trabalho. Tais mudanças ocasionavam necessariamente uma severa reestruturação dos hábitos de trabalhar, incluindo uma nova disciplina, novos incentivos e uma nova ‘natureza humana’ sobre a qual esse incentivo pudesse atuar efetivamente.

De acordo com Portella (2001), com o advento da administração científica do trabalho, iniciada por Taylor e que alcançou seu auge a partir das últimas décadas do século XIX, reforça-se o novo sentido do termo emprego, que passou a ser uma forma de acesso a uma parte da renda e, portanto, ao consumo, de modo

que as pessoas trabalham antes de poder consumir, do que propriamente para produzir alguma coisa.

Assim, surge a teoria administrativa, como ciência capaz de ajustar os recursos humanos e técnicos numa combinação adequada. Os recursos humanos têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração. A Administração Científica, fundada por Taylor e seus seguidores em meados de 1900, constitui a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração para as organizações (PORTELLA, 2001).

Com isso, teve início uma experiência concreta no trabalho de operários, com ênfase nas tarefas e no conceito de homem econômico, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social, argumenta Portella (2001). Não obstante, a única fonte de motivação do trabalhador na Administração Científica é o salário.

No momento em que se desenvolvia a administração Científica nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia a denominada Teoria Clássica da Administração, caracterizando-se pela ênfase na estrutura organizacional. Ambas as teorias, na verdade, tinham como preocupação primordial à busca da eficiência das organizações (PORTELLA, 2001).

Na teoria de Fayol, toda empresa é constituída de seis funções principais (função financeira, técnica, comercial, contábil, de segurança e administrativa), sendo a função administrativa aquela que ordena e unifica todas as demais. Segundo Fayol, que define a administração como uma função presente em todos os locais de trabalho e no esforço de todos os trabalhadores, essa função é constituída por cinco elementos: previsão, organização, comando, coordenação e controle (MEIRELES, 2003).

Já os simpatizantes da administração científica, esboçada por Taylor<sup>1</sup>, defendiam o uso de mecanismos de controles dos empregados para que os mesmos atingissem determinados níveis de produtividade. O trabalho ficava cada vez mais repetitivo e simples. A esta altura adotou-se que o dinheiro seria a principal forma de motivar os funcionários.

Todavia, os funcionários das linhas de montagem perceberam que estavam arriscando sua própria segurança em seus trabalhos, pois estavam recebendo salários maiores por desenvolverem suas atividades, mesmo assim, foi observado que o número de funcionários começara a cair, porque os funcionários estavam arriscando-se muito nas linhas de montagem (BERGAMINI, 1997).

Taylor (apud RODRIGUES, 1994) estabeleceu e compôs técnicas para uma administração, direcionada para a produção individual, como base para um maior e melhor desempenho global da indústria. Pesquisou métodos empíricos e deduziu formas mais eficientes para o desempenho das máquinas e dos trabalhadores. A teoria de Taylor sobre o trabalho propunha sua racionalização no processo produtivo, trazendo, como produtos finais, a produtividade e a motivação econômica do trabalhador.

De acordo com Rodrigues (1994) a forma racional de execução das tarefas, apresentadas pelo taylorismo, conduziu o trabalhador a um desgaste físico quase desumano, numa visão atual. A motivação econômica proposta pelo taylorismo, hoje, não é mais suficiente para manter o trabalhador comprometido com a eficácia e produtividade organizacional ou a levar o mesmo a ter uma satisfação no trabalho.

---

<sup>1</sup> Taylorismo: conjunto de relações de produção internas ao processo de trabalho que tendem a acelerar a cadência dos ciclos de gestos nos postos de trabalho e a diminuir a porosidade da jornada de trabalho. O taylorismo consiste numa alteração da forma de produção da mais-valia (ROSSO, 1996, p. 180)



Seguindo o pensamento de Taylor, o fordismo elabora sua práxis a partir dos processos de produção e de trabalho tayloristas. Para Rosso (1996) o fordismo corresponde ao princípio de articulação do processo de produção e do modo de consumo, constituindo a produção de massa que é o conteúdo da universalização do assalariamento. A produção de bens de consumo, requer a generalização de um modo de consumo operário e popular, o qual incorpore tais bens. A universalização do assalariamento, bem como o acesso à repartição das rendas possibilitou a criação desse modo de consumo operário.

De acordo com Kumar (1997) o fordismo consiste no advento da fábrica automatizada, sendo que nada mais é do que o taylorismo mais a mecanização. Constituinte um novo regime de acumulação e um novo modo de regulamentação. O regime de acumulação caracteriza-se nesta época por crescimento “intensivo”, ou seja, o crescimento ocorria predominantemente por meio de investimento em capital fixo, que incluía progresso técnico criando a possibilidade de regular os aumentos de produtividade e o consumo de massa.

O fordismo reformula o projeto de administrar individualmente as particularidades de cada trabalhador no exercício dos tempos e movimentos, não havendo qualquer preocupação com fatores motivacionais. Preconizou-se a limitação do deslocamento do trabalhador no interior da fábrica. O trabalho foi dividido de tal modo, que o trabalhador passou a ser abastecido por peças e componentes por meio de esteiras, sem precisar movimentar-se, sendo necessário adaptar-se ao ritmo da máquina (HELOANI, 2002).

De acordo com Cocco (2000), essa forma de produção encontra-se em crise nas últimas décadas em virtude de fatores econômicos como: a determinação da queda dos ganhos de produtividade; a abertura da concorrência internacional; a

saturação dos tradicionais mercados de consumo em virtude do processo de internacionalização da economia; e a flexibilização das relações de trabalho, mantendo a qualidade da produção.

Conforme Portella (2001), em decorrência da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização, surgida com a aplicação dos métodos rigorosos de produção científica e precisa, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, surge, na década de 1930, a Escola das Relações Humanas.

Neste sentido, Chiavenato (1999), sustenta que a Escola das Relações Humanas refletiu uma forte preocupação com os indivíduos dentro da organização. Consistiu em uma abordagem na qual todo o conceito administrativo foi intensamente situado nas pessoas. Essa abordagem nasceu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne, desempenhada na década de 1930 para analisar a finalidade das condições ambientais sobre a produtividade pessoal, no aspecto de aprovar ou não as normas da Administração Científica.

A administração científica e clássica tinha gerado um conflito social na sociedade industrial, decorrente da incompatibilidade entre os objetivos organizacionais da empresa e os objetivos pessoais dos empregados agravada pela preocupação da administração exclusivamente com a eficiência que chegava a sufocar os trabalhadores. Mayo (apud DIAS, ZAVAGLIA e CASSAR, 2003), que também defendeu essa nova abordagem, ainda acreditava que este conflito se caracterizava como o grande problema que deveria ser evitado a todo o custo por intermédio de uma administração humanizada e cooperativa.

Mayo (apud GAMA, 1986) começou a avaliar a pessoa na sua totalidade, procurando dar ênfase na satisfação de suas necessidades sociais a partir do trabalho. Assim, na Escola das Relações Humanas, as pessoas deveriam se sentir

úteis e importantes, sem se esquecer que cada um dos trabalhadores era parte integrante de um grupo maior. Os superiores deveriam se preocupar com os problemas e necessidades pessoais de seus subordinados. No entanto, esta foi à maneira encontrada de continuar a manipulação das pessoas no trabalho.

Com este novo molde de compreensão das pessoas em seu trabalho, começou-se a recompensar os grupos de indivíduos. Neste ponto a motivação no trabalho era considerada grupal, visto que o trabalho passou a ser entendido como uma atividade grupal. Além disso, as pesquisas efetuadas por Mayo (apud RODRIGUES, 1994), ainda evidenciaram que a necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação da moral do operário e da produtividade do que as condições físicas sob as quais ele trabalha.

Ainda em relação à abordagem nas relações humanas, Portella (2001) afirma que surgiu, assim, uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social. Sob essa perspectiva de entendimento, os trabalhadores são considerados como criaturas mais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por determinadas necessidades e alcançam suas satisfações por intermédio dos grupos com os quais interagem. A supervisão e a liderança influenciam o comportamento das pessoas e as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores de comportamento dos membros.

Por intermédio da Escola das Relações Humanas, teve início o movimento humanista com impacto nos países democráticos, combatendo severamente a Teoria Clássica pela sua atitude formalista e autocrática, mas logo caiu em descrédito pelo seu romantismo ingênuo e pela superficialidade das suas conclusões (CHIAVENATO, 1999).

Contudo, cabe ressaltar que, é a partir da Escola das Relações Humanas que a motivação para o trabalho passa a ser objeto de estudo. Embora haja uma complexidade dinâmica no comportamento humano, a sua interferência na eficiência das organizações não pode mais ser desconsiderada (MANCINI, 1999).

Posteriormente, emerge outra abordagem dentro da Teoria Geral da Administração direcionada para as pessoas, qual seja, a Teoria Comportamental, a qual pode ser entendida como uma evolução da Teoria das Relações Humanas, visto que mantém o enfoque nas pessoas, não compartilhando, entretanto, da ingenuidade daquela. Carregada com base no rigor científico da metodologia experimental, esta teoria refuta o empirismo e subjetivismo até então dominantes, assegura Uhlmann (1997).

Chiavenato (1999) afirma que esta teoria determinou uma nova concepção do comportamento organizacional, como conseqüência de uma rede de processos decisórios que permeiam a organização. Nesse sentido, a Teoria Comportamental se apresenta como a mais forte influência advinda da psicologia organizacional que atua na teoria administrativa. Atualmente, a abordagem comportamental é uma das mais conhecidas variantes da teoria administrativa.

No que tange a Teoria Comportamental e sua comparação com a abordagem clássica, Dias, Zavaglia e Cassar (2003, P. 58) observa o seguinte:

Segundo essa teoria, a abordagem clássica falha por não analisar a tomada de decisões e suas conseqüências, e descuidar-se dos limites da racionalidade impostos por qualificações, hábitos, valores e conhecimento, bem como por impor princípios rígidos à administração que, em seu ponto de vista, são antagônicos, isto é, existem aos pares, de modo que, para cada princípio de administração existe um outro que lhe é contraditório, como por exemplo o princípio da especialização que é incompatível com o da unidade de comando.

Assim, o administrador precisa tomar conhecimento profundo acerca dos mecanismos motivacionais para poder dirigir de forma adequada as pessoas em suas tarefas. Para tanto, deve valer-se, conforme Dias, Zavaglia e Catar (2003) dos preceitos da hierarquia das necessidades de Maslow, trabalhando os indivíduos em suas necessidades de estima e auto-realização, objetivando suprir carências ou deficiências decorrentes de necessidades primárias fisiológicas ou de segurança, ou mesmo necessidades sociais.

Pode-se observar, em suma, que a Teoria Comportamental estabeleceu uma nova abordagem a respeito da motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que modifica totalmente as direções da teoria administrativa, tornando-a mais humana. Um dos subprodutos decorrentes da Teoria Comportamental foi o movimento pelo Desenvolvimento Organizacional (DO), que começou na década de 1970 e que está voltando atualmente com potência absoluta.

A Teoria Comportamental aplicada à administração partiu dos pressupostos do behaviorismo, que estabeleceu uma abordagem psicológica do comportamento. Na abordagem behaviorista o comportamento é concebido como função de determinadas variáveis do meio. Certos estímulos conduzem o organismo a dar determinadas respostas e isto ocorre porque os organismos se ajustam aos seus ambientes através de equipamentos hereditários e pela formação de hábitos (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2002).

Em outras palavras, o comportamento é entendido não como uma ação isolada do sujeito, mas, sim como uma interação entre aquilo que o sujeito faz e o ambiente onde o seu “fazer” acontece. Portanto, como sustenta Bock, Furtado e Teixeira (2002), o behaviorismo dedica-se ao estudo das interações entre o indivíduo

e o ambiente, entre as ações do indivíduo (suas respostas) e o ambiente (as estimulações).

Desta maneira, o comportamento passa a adquirir uma importância mais representativa no âmbito da administração. Neste sentido, Davis e Newstrom (apud PORTELLA, 2001) afirmam que o comportamento humano compreende o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações.

Kanaane (apud PORTELLA, 1995, p.17) afirma que o “comportamento está vinculado de certa maneira às normas e valores socialmente disseminados em dado contexto: o indivíduo reage a determinadas situações, mas suas ações são também influenciadas pelas circunstâncias presentes”. De acordo com o autor, a compreensão das concepções que os indivíduos e grupos possuem acerca do trabalho desempenhado possibilita entender as influências destas concepções no alcance da produtividade e, por conseguinte, da qualidade empresarial.

Portanto, as diferenças departamentais compõem os ativos do comportamento dos recursos humanos e da motivação destes no trabalho. Para Kanaane (apud PORTELLA, 2001), é necessário considerar a existência de diferentes concepções do termo comportamento:

- Comportamento individual: retrata as reações inerentes aos indivíduos e sua conduta no contexto organizacional.
- Comportamento grupal: refere-se à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo; as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos.

- Comportamento organizacional: refere-se a manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional (KANAANE apud PORTELLA, 2001, p.17).

Deste modo, aos poucos, no contexto da teoria administrativa e das formas de trabalho, a abordagem motivacional foi adquirindo maior relevância, constituindo-se, atualmente, como um dos principais fatores que atuam na competitividade da organização. No mundo de hoje, caracterizado pela profunda competitividade entre os diferentes segmentos de mercado, saber como motivar os funcionários representa a possibilidade de obter sua colaboração no cumprimento de metas e objetivos empresariais, garantindo assim, a competitividade da organização.

## **2.4 MOTIVAÇÃO**

Hipóteses e crenças a respeito dos fatores que motivam os indivíduos assim como a sua direção e intensidade são parte intrínseca dos estudos que versam sobre o comportamento organizacional desde a sua origem, refletindo-se também nas concepções sobre a cultura organizacional.

De acordo com Steil (2002), existe uma relutância entre os membros organizacionais em compartilhar o seu conhecimento. Tal aspecto relaciona-se de forma direta com atributos organizacionais não incentivadores do compartilhamento, e não necessariamente a uma proposição subjacente relacionada à natureza humana.

Assim, verifica-se, como sustenta Chiavenato (1999), que um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas, ou seja, torná-las decididas,

confiantes e diretamente comprometidas com o alcance dos objetivos propostos, bem como energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho na organização.

O conhecimento da motivação humana é substancial 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, sustenta Chiavenato (1999).

Em suma, como sustenta Dalbosco (2000), nos estudos efetuados na área do comportamento organizacional, o campo da motivação humana emerge como um tema inesgotável, sendo que seu estudo vem acompanhado de contribuições essenciais para a gestão das pessoas no trabalho. Diferentes estudiosos do tema 'motivação', têm produzido conceitos que apresentam conotações divergentes, dos quais serão abordados os considerados clássicos pela comunidade científica.

### **2.4.1 Motivação humana**

Para que a pessoa entenda e compreenda a ampla motivação no trabalho, é necessário que a mesma tenha, primeiramente, um conhecimento de motivação humana. Inicialmente, Chiavenato (1999) propõe-se a definir o que a motivação não é. De acordo com este autor, muitos pensam que a motivação seja um traço da personalidade humana que algumas pessoas possuem e outras não.



Além disso, há aqueles que acreditam que as pessoas com pouca motivação são preguiçosas e indolentes.

Entretanto, o conhecimento atual sobre a motivação humana evidencia que essas pressuposições são errôneas, visto que motivação funciona como resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas são divergentes no que concerne ao seu impulso motivacional básico e, mesmo o indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que geralmente variam com o passar do tempo, isto é, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião (CHIAVENATO, 1999).

Assim, Chiavenato (1999) infere que “o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo”. Da mesma forma que existem as diferenças individuais, há as diferenças em uma mesma pessoa que variam em função do momento e da situação, mas sempre conduzem o indivíduo, por meio de seu esforço, em direção a um objetivo pessoal.

Seguindo-se esse entendimento, Lopes (apud LIMA, 2001), assegura que é difícil determinar um conceito geral de motivação, pois o mesmo pode ser utilizado em sentidos variados. As pessoas são diferentes no que concerne à motivação, visto que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento.

A capacidade que as pessoas possuem para atingir um certo objetivo pode também ser diferente, embora Lopes (apud LIMA, 2001) ressalte ser a motivação a ação ou efeito de motivar para todos. Em outras palavras, é um estado interno que fornece energia, torna ativo ou move o organismo, direcionando ou canalizando o comportamento em direção aos objetivos. Portanto, motivação é tudo

aquilo que impulsiona a pessoa a fazer alguma coisa, ou seja, a razão, a causa que leva a pensar ou a agir de certa forma.

Para Teixeira (2003, p. 73):

Motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para que ela se comporte da forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função. Esse “motivo”, entretanto, não deve ser regra única e geral, pois as pessoas são diferentes entre si, apresentando necessidades e limitações de toda ordem.

Mesmo estando num mesmo trabalho, diferentes pessoas buscam determinados objetivos, pois todos os seres humanos são diferentes e, sendo assim, as necessidades, os valores pessoais, os sistemas cognitivos, os objetivos de vida e as capacidades não são exatamente iguais. Além disso, as pessoas se motivam por fatores muito complexos.

De acordo com Bergamini (1997, p. 23):

[...] as pessoas, dentro das organizações, passaram a ser vistas como depositárias de talentos potenciais, cabendo à administração encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas.

Teixeira (2003, p. 77) afirma que “a arte de motivar consiste em induzir à decisão, jamais em induzir à ação”. A derivação da palavra motivação vem de “motivo”, sendo que esta leva uma pessoa a agir de uma determinada maneira. Os impulsos que fazem com que as pessoas ajam dessa forma são provocados por um estímulo externo ou causado internamente, pelos processos de raciocínio do próprio indivíduo, ou seja, pelo seu sistema cognitivo.

Sawrey e Telford (1973) observam que as expressões motivação, motivo e comportamento motivado são caracterizadas por um determinado grau de

persistência, medido em termos de estimulação, atividade direcionada para uma finalidade ou tendência de comportamento, uma vez que a motivação constitui-se como um processo em longo prazo e que o motivo se refere a uma condição persistente, usualmente uma condição interna do indivíduo, como a fome crônica ou desejo insatisfeito de obter prestígio. Já o comportamento motivado é uma atividade persistente e dirigida a um objetivo.

Bergamini (1997, p. 31) diz que “a existência de carências intrínsecas que são as necessidades não supridas determina um estado de desequilíbrio”. Sendo assim, no momento em que iniciam sensações emocionais negativas e começa a existir uma ameaça na integridade de uma determinada pessoa, a mesma começa a ter o desejo de querer atingir o objetivo de restituir o estado de equilíbrio.

Deste modo, a motivação somente pode ser considerada como um processo intrínseco, de acordo com Deci (apud BERGAMINI, 1997, p.33):

A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade. Essa forma de considerar o comportamento motivacional implica no reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante de autonomia pessoal, à medida que as pessoas podem, de certa forma, escolher que tipo de ação empreender com base em suas próprias fontes internas de necessidades e não simplesmente responder aos controles impostos pelo meio exterior.

Os fatores de grande importância que devem ser levados em consideração são os motivos, estímulos e os impulsos que levam o indivíduo a agir de diferentes maneiras, pois os mesmos têm condições de impulsionar as pessoas quando claramente definidos.

De acordo com Maximiano (1985, p. 243):

Os motivos se agrupam em duas categorias, o interno e o externo, sendo que o primeiro vem de dentro do próprio indivíduo, e podem ser de ordem tanto fisiológica quanto psicológica. Já os motivos externos são aqueles produzidos pelo ambiente, onde satisfazem uma necessidade, despertam um sentimento de interesse ou produzem o efeito de uma recompensa a ser perseguida.

Os indivíduos necessitam de estímulos diversificados para serem motivados. Deste modo, pode-se afirmar que para motivar uma pessoa é indispensável que ela esteja estimulada e esses estímulos pode estar dependendo de fatores que estejam correlacionados com a personalidade, o desenvolvimento mental, emocional, profissional, social e do estado de espírito positivo dessa pessoa, tanto no ambiente interno, como no ambiente externo (LIMA, 2001).

No entanto, todo esse processo não teria qualquer efeito positivo se esses fatores não estivessem predispostos a um comportamento desejado para uma determinada finalidade, possibilitando aos indivíduos a realização das tarefas que lhes são confiadas, sustenta Lima (2001). Com o passar do tempo, as necessidades, valores e objetivos da pessoa podem ser alterados. O comportamento humano também difere, mas o processo do qual o comportamento resulta é basicamente o mesmo.

Mancini (1999) também sustenta que a motivação possui uma relação com o comportamento humano. No entanto, essa relação entre motivação e comportamento, não se evidencia como algo direto, visto que os motivos humanos divergem de uma pessoa para outras, como já apontado anteriormente.

Sendo assim, conforme Lopes (apud MANCINI, 1999, p.28), os diversos tipos de motivos podem ser divididos, de maneira geral, em três categorias, quais sejam:

- motivos primários – são aqueles motivos naturais, os quais englobam necessidades fisiológicas (fome, sede, dor, sono, relações sexuais).
- motivos gerais – compreendem aqueles motivos não apreendidos ou sem base fisiológica que são pertinentes a espécie humana de uma forma generalizada, tais como a capacidade de interação humana do homem com o ambiente que o cerca, a curiosidade, a manipulação, atividade humana de explorar coisas novas e o afeto;
- motivos secundários – são motivos apreendidos e de maior significância no mundo atual. Estão incluídos nesta categoria, o poder (o homem possui impulso para superioridade ou poder), realização (o homem procura alcançar determinados objetivos, sentindo-se realizado ao alcança-los), afiliação (o sentido gregário do homem), segurança (necessidade de proteção), *status* (necessidade de prestígio social e profissional) e dinheiro, que constitui um meio para atingir grande parte dos demais objetivos.

Em suma, embora existam diferentes tipos de motivação individual, a palavra 'motivo' está sempre ligada à necessidade ou impulso, relacionando-se sempre a algo que as pessoas desejam ou necessitam fazer. Neste sentido, Hersey e Blanchard (apud MANCINI, 1997) empregam os termos "motivo" e "necessidade" como sendo sinônimos, destacando que necessidade não deve ser compreendida como desejo premente de algo, mas, como algo dentro das pessoas que as predispõem a agir.

Hersey e Blanchard (apud MANCINI, 1997, p.29), expressam o seguinte entendimento relacionado à motivação:

As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas, também, pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela Motivação. A Motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser consciente ou subconscientes.

Destarte, os motivos constituem os fatores significativos que orientam, ou determinam o comportamento humano, sendo que sempre são dirigidos para algum objetivo. Ocorre, entretanto, que os indivíduos possuem vários motivos, várias necessidades e todas contribuem para a eleição de um determinado comportamento.

Assim, Hersey e Blanchard (apud MANCINI, 1997), destacam a importância das intensidades dos motivos, sustentando que a necessidade em certa ocasião é que conduz à atividade, isto é, a ação que uma pessoa desenvolve depende da necessidade ou motivo que estiver mais intenso naquele determinado instante. A tendência é que a intensidade diminua quando a necessidade for satisfeita ou quando for bloqueada em virtude de uma mudança de comportamento.

### **2.4.2 Motivação de deficiência**

As necessidades de deficiência estabelecem carências no indivíduo que necessitam ser completadas de fora e por outros indivíduos para conservar a saúde, evitar ou curar doenças.

Quando a pessoa é totalmente motivada, normalmente a mesma é atingida com bastante satisfação. Isto acontece devido à motivação humana que é constante, infinita, flutuante e complexa.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 312):

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades. Um exemplo simples da variação de algumas necessidades básicas é fome, sono e sede.

O homem é considerado como um animal que deseja e que dificilmente atinge um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos de tempo, pois assim que satisfaz a um desejo, aparece outro. Por imediato, desejar algo, em si, já implica a satisfação de outros desejos. Um mesmo desejo pode apresentar-se objetivamente de diversas maneiras e, por outro lado, é difícil que um desejo ou um ato consciente tenha uma única motivação decisiva.

### **2.4.3 Abordagem comportamental**

O modelo tradicional da motivação está relacionado a Frederick Taylor e à escola de administração científica, sendo que o aspecto importante da escola era sustentado no trabalho do administrador, onde o mesmo deveria ter a certeza de

que os empregados estavam efetuando suas tarefas densas e repetitivas do modo mais competente possível (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Bergamini (1997) acreditava-se que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação, sendo que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração. Sendo assim, os administradores determinavam a execução de trabalho para cada funcionário e utilizavam um sistema de incentivos salariais para motivar os empregados, pois quanto mais produziam, mais ganhavam.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 309 e 310):

Taylor considerava que a melhor forma de obter bons resultados seria vincular a remuneração ao cumprimento de metas individuais. Para isso, dividia o trabalho em pequenas tarefas, determinava a quem cabia cada tarefa; estabelecia padrões de produção; avaliava os resultados alcançados, comparando-os com os padrões; e remunerava em função desses resultados.

Já Fayol estudou o papel do administrador de forma abrangente, mas em relação à forma de lidar com os subordinados. A palavra utilizada por ele era *comandar*. Sua ênfase da teoria clássica era a estrutura organizacional e as funções do administrador, sem muita preocupação com os aspectos humanos e a motivação.

Na concepção de Bergamini (1997), a teoria clássica da organização formal repousava sobre uma concepção de homem que pode ser qualificada como uma visão muito sumária. Não que seus autores tenham ignorado por completo o problema da motivação. Assim como Taylor e como os primeiros psicólogos industriais, os demais teóricos clássicos pensaram ter descomplicado a concepção da conduta humana ao admitir que para motivar funcionários seria necessário, somente, atentar, sobretudo, para uma sistemática de recompensação/punição.



Na percepção daquela época, os homens contratados pela organização eram, ao mesmo tempo, racionais e passivos, preferindo a segurança de uma atividade precisa aos riscos que acompanham toda a liberdade. Segundo o pensamento dominante, os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado (BERGAMINI, 1997).

Assim, no modelo tradicional, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração em troca de salários. Posteriormente, com o surgimento no modelo das relações humanas, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração em virtude dos bons tratos que recebiam dos seus supervisores (ROLIM, 1998).

Desta maneira, conforme Rolim (1998, p.17), “tanto uma quanto à outra buscavam a conformação dos trabalhadores na situação de trabalho estabelecida pelos administradores”. Essas primeiras abordagens comportamentais eram semelhantes entre si, visto que buscavam construir um modelo único de motivação que pudesse ser aplicado a qualquer trabalhador em qualquer situação.

Com o passar dos anos, pesquisadores de relações humanas descobriram que os contatos sociais que os empregados tinham no trabalho eram importantes para a motivação, sendo que, ao contrário, a monotonia e a repetição de tarefas eram motivos para a diminuição da motivação. Com isso, no fim da Primeira Guerra Mundial, o estudo científico do comportamento humano aplicado à administração começou a ganhar importância (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Em decorrência deste estudo, os empresários começaram a se preocupar com técnicas capazes de levantar o moral dos empregados e, através disto, foram adicionados planos de seguros, canais de comunicação com a direção, encontros, festas e competições, na tentativa de agradar seus trabalhadores.

Segundo Park, Bonis e Abud (1997, p. 83):

A partir principalmente da década de 1960, as intervenções experimentais passam a ter lugar nas empresas, procurando formas de alterar não apenas a descrição dos cargos e a estrutura organizacional, mas também as relações entre pessoas e grupos de pessoas.

Sendo assim, conforme sustentam Park, Bonis e Abud (1997), surgiu uma nova abordagem do pensamento administrativo de recursos humanos, onde seus principais representantes teóricos se destacam em Ross Stagner, Frederick Herzberg, David McClelland, Abraham Maslow, Clayton Alderfer Douglas McGregor e Chris Argyris.

Neste sentido, Stoner e Freeman (1995) sustentam que, como ocorre em outras áreas do pensamento sobre administração, as idéias sobre motivação evoluíram das principais abordagens. Enquanto as primeiras buscavam um modelo correto para motivar o indivíduo, com base na remuneração, as abordagens mais contemporâneas, passaram a perceber que a motivação decorre da interação entre os fatores individuais e ambientais.

## **2.5 PRINCIPAIS TEORIAS**

### **2.5.1 Teoria de Ross Stagner**

De acordo com Park, Bonis e Abud (1997, p. 84):

Stagner entende que o conflito na indústria é um problema de percepção: a percepção de seus administradores, trabalhadores e representantes sindicais; a maneira peculiar de cada um enxergar as possibilidades de satisfazer a seus anseios; dá origem ao conflito.

Portanto, para Stagner, uma maneira de diminuir esse conflito é desenvolver um entendimento comum, pois, segundo ele, permite as correlações entre os princípios e efeitos do método de percepção física e social nas relações interpessoal e intergrupala.

No momento em que uma organização torna-se um grupo social, o mesmo é motivado e encaminhado para a satisfação das necessidades, sendo que estas necessidades teriam quatro níveis ascendentes enfatizando-se em biológico, físico, social e ideológico.

### **2.5.2 Teoria de Frederick Herzberg**

Para Herzberg existem dois tipos de fatores para que o empregado fique motivado na organização em que está trabalhando: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos. Os fatores motivacionais estão relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho e os fatores higiênicos estão relacionados aos fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Em outras palavras, os fatores motivacionais e os fatores higiênicos compreendem o seguinte:

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 supervisor, os colegas e os subordinados. São fatores de entorno. Estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho.

Fatores motivacionais ou satisfacientes: 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 (CHIAVENATO, 1999, p.596).

Segundo Herzberg (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 332):

Os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isto não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos.

Os fatores de higiene descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e possuem função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg também os denominou de fatores de manutenção, visto que nunca estão completamente satisfeitos, isto é, necessitam ser mantidos continuamente.

Os fatores de higiene, segundo Nakamura (apud PORTELLA, 2001, p.30) incluem o seguinte:

- Supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar os subordinados. Também observou-se o superior que, freqüentemente chama a atenção e critica os subordinados, e, de forma oposta, aquele mais condescendente na maneira de conduzir sua função;
- Relações interpessoais: foram divididas em três categorias: superior, subordinado e pares;
- Condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;
- Salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;
- Política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunidade interna e política mal conduzida;

- Vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros tipos de problemas;
- Status: mudança de posição (cargo) dentro da companhia;
- Segurança: indivíduos demonstram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego.

Herzberg (apud PORTELLA, 2001) denominou esses fatores de higiênicos, porque são preventivos, fazendo relação com o significado médico da palavra higiene (previne doenças, mas não chega a melhorar a saúde). Desta maneira, funcionam como fatores de prevenção à insatisfação, sendo insuficientes para sozinhos desencadear um processo de motivação.

Com relação aos fatores de Herzberg, os fatores motivadores se caracterizam na realização profissional; reconhecimento para resultados; trabalho interessante; responsabilidade; perspectivas de promoção; aumento de conhecimento e os fatores higiênicos em diretrizes administrativas da empresa; qualidade da supervisão; relações pessoais; condições de trabalho; salários; status; segurança (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Os fatores motivacionais contribuem mais para que as pessoas produzam do que os fatores higiênicos. Já os higiênicos, não podem ficar abaixo e nem muito acima do razoável em relação às condições normais do ambiente em que a empresa está operando, pois certos fatores destes devem ser medidos com cuidado.

Herzberg (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 333) afirma que:

Uma empresa, por exemplo, que não proporciona nenhuma segurança de emprego não conseguirá reter os melhores nem obter bons resultados do seu pessoal. Por outro lado, excesso de segurança poderá causar acomodação que se refletirá negativamente nos resultados. Sendo assim, os fatores higiênicos têm limites inferiores e superiores, enquanto os motivacionais devem ser proporcionados maior quantidade possível.

Na realidade, não há incentivo ideal, pois os fatores variam de acordo com o ambiente, de organização e de pessoa, ou seja, depende dos valores vigentes, da cultura da organização e das necessidades satisfeitas de cada um. No entanto, os administradores devem ficar atentos aos sentimentos, necessidades e motivações das pessoas.

De acordo com Chiavenato (1999) a teoria de Herzberg têm sido criticada em virtude de terem sido realizadas generalizações a partir de uma pesquisa efetuada por meio de uma pequena amostra. Além disso, esse trabalho simplifica demais a natureza da satisfação no trabalho, quando a satisfação ou a insatisfação pode residir no contexto do trabalho, no conteúdo do trabalho ou em ambos ao mesmo tempo. Não obstante, certas dimensões como responsabilidade e reconhecimento são mais importantes para a satisfação/insatisfação do que outras dimensões, como condições de trabalho, políticas e práticas da empresa ou condições de segurança.

O modelo de Herzberg está direcionado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador. Embora apresente algumas deficiências no que concerne ao cumprimento de requisitos científicos, seu impacto na prática administrativa não deve ser subestimado, e muitas de suas aplicações são úteis para o administrador, independentemente dessa validade científica. É uma teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego, e não propriamente uma teoria de motivação, defende Chiavenato (1999).

Complementando essa visão, também Rolim (1998) argumenta que embora Herzberg tenha sido criticado por seu método de coleta de dados, há um consenso sobre a relevância da contribuição desta teoria, responsável por estender

o conceito da hierarquia de necessidades de Maslow, tornando-a mais suscetível de aplicação à motivação no trabalho. Na prática, a abordagem de Herzberg, destaca aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, na tentativa de elevar o desempenho e satisfação do pessoal.

As principais críticas efetuadas à teoria de Herzberg, conforme sustenta Marinho (apud MANCINI, 1999), estão relacionadas com a divisão dos conceitos de satisfação e insatisfação como tradicionalmente são conhecidos; à possibilidade de respostas tendenciosas por parte dos trabalhadores pesquisados, em virtude da dicotomização dos conceitos; e, como já apontado, devido ao pequeno espectro de atividades profissionais do seu estudo, o que dificultaria a generalização da teoria.

De acordo com Bergamini (apud PORTELLA, 2001) os fatores higiênicos têm sua importância na medida em que podem prevenir o homem de aborrecimentos. Assim sendo, numa abordagem humanística das organizações, pode-se sustentar que os objetivos básicos de uma empresa incluem proporcionar uma vida condigna às pessoas que integram e usufruem as ações empresariais, com disponibilidade plena de informações, qualificação e formação.

Sem a presença de uma qualificação adequada e de ambientes de trabalho apropriados à ação humana, sem restrições, constrangimentos ou riscos à integridade física ou psicológica de qualquer espécie, os indivíduos ficam prejudicados. Deve-se propiciar, para o funcionário, condições compatíveis com sua condição de elemento mais relevante do processo e, de modo simultâneo, carente de um conjunto de ações que possibilitem uma vida mais adequada para si e para sua família (PALADINI apud PORTELLA, 2001).

Em suma, na teoria desenvolvida por Herzberg, a eliminação de fatores de insatisfação não age como fator de motivação para melhorar o desempenho. Já os fatores de satisfação são considerados influências positivas na motivação para que os indivíduos atinjam níveis superiores de produtividade. Se a conquista e o reconhecimento são as motivações mais fortes no ambiente de trabalho, um modo eficaz de aumentar a produtividade é proporcionar mais oportunidades para que as conquistas ocorram (FOURNIES, 1992).

### **2.5.3 Teoria de David McClelland**

McClelland tem como conceito em sua teoria de motivação as necessidades aprendidas e as necessidades adquiridas culturalmente. No entanto, sua teoria divide-se em três motivos em relação à dinâmica do comportamento humano. A primeira é a necessidade de realização, onde existe um êxito competitivo, avaliado em relação a um padrão de excelência. O outro motivo é a necessidade de afiliação, sendo necessário um relacionamento caloroso, cordial e afetuoso com os outros indivíduos. Por último, tem-se a necessidade de poder, que está relacionado na burocracia de controlar ou influenciar outras pessoas (PARK; BONIS; ABUD, 1997).

Chiavenato (1999, p.599) assim expõe às três necessidades básicas apontadas por McClelland:

- Necessidade de realização (nR). É o desejo de ser excelente, ser melhor ou mais eficiente, resolver problemas ou dominar tarefas complexas. A pessoa que possui essa necessidade gosta de ter responsabilidade, traça metas para a própria realização, assume riscos calculados e deseja retroação de seu próprio desempenho.



- Necessidade de poder (nP). Reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, ser responsável pelos outros ou influenciar o seu comportamento. A necessidade de poder leva a pessoa a influenciar as outras e a vencê-las pela argumentação. O poder pode ser negativo – quando se tenta dominar e submeter às outras pessoas – ou positivo – quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador.
- Necessidade afiliação (nA). Reflete o desejo de interação social. É o desejo de estabelecer e manter amizades e relações interpessoais com os outros. A pessoa possui essa necessidade coloca o relacionamento social acima das tarefas de realização pessoal.

Ainda comentando as necessidades de realização, Dalbosco (2000) assegura que essas necessidades representam os impulsos do indivíduo para superar desafios, avançar e crescer. Davis e Newstrom (1992, p.47) escrevem que “a motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos”. Os indivíduos com esse impulso procuram obter o seu desenvolvimento e crescimento pessoal, bem como o progresso na escala do sucesso no trabalho.

Aguiar (apud DALBOSCO, 2000) refere-se às necessidades de realização ressaltando características dos indivíduos que apresentam estas necessidades, descrevendo que para o indivíduo com necessidade de realização o motivo fundamental é o padrão de excelência por ele definido, e buscado a seu modo. As pessoas com alto grau de necessidades para a realização buscam, de forma persistente e atuante, o seu próprio aperfeiçoamento.

No que tange às necessidades de poder, Aguiar (apud DALBOSCO, 2000) destaca que os indivíduos que mantêm primordialmente este tipo de necessidade tendem a satisfazê-la estabelecendo como metas e objetivos pessoais, a obtenção de poder e de status, sendo que para estes, os padrões de realização no trabalho tendem a ser geralmente baixos e de pouca importância.

A respeito das pessoas que possuem a necessidade de poder pode-se acrescentar:

[...] as pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal. Poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. Em outras palavras, essas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceitas pelos outros. Todavia, caso as necessidades de poder sejam do tipo pessoal, este indivíduo tende a ser um líder organizacional mal sucedido.

Por fim, comentando as necessidades de afiliação Aguiar (apud DALBOSCO, 2000), sustenta que situações que demonstram solidão, rejeição e falta de vínculos comuns com grupos sociais, são indícios da não satisfação das necessidades de afiliação. Para esta autora, a dificuldade em se satisfazer este tipo de necessidades reside na supermobilidade decorrente da industrialização.

No entendimento de Davis e Newstrom (1992), as pessoas que são motivadas pelo sentimento de afiliação desempenham melhor suas funções quando são elogiadas por atitudes favoráveis a cooperação. Em outras palavras, conforme estes autores, os indivíduos motivados pelas necessidades de afiliação possuem uma forte tendência de direcionamento de esforços para a escolha de amigos que possam permanecer à sua volta. Assim, experimentam uma grande satisfação interior quando estão envolvidos por amigos e possuem liberdade no trabalho para desenvolverem estes relacionamentos.

Para McClelland (apud PARK; BONIS; ABUD, 1997, p. 88):

As necessidades humanas não são permanentes nem fixas, mas são resultado das experiências da infância; essas necessidades podem ser desenvolvidas durante a fase adulta. As principais necessidades aprendidas são as de realização, de afiliação e de poder.

Neste sentido, também Chiavenato (1999) sustenta que as três necessidades de McClelland são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada indivíduo. Como as necessidades são apreendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com maior frequência. Como resultante desse processo de aprendizagem, os indivíduos desenvolvem padrões exclusivos de necessidades que atuam seu comportamento e desempenho.

No entendimento de Rolim (1998), a pesquisa de McClelland indicou uma forte necessidade de realização das pessoas – o desejo de obter sucesso ou de se sobressair em situações competitivas – está relacionado a como os indivíduos são motivados para realizar suas tarefas profissionais.

Aqueles indivíduos com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidades difíceis, assumem riscos calculador para alcançar esses objetivos e valorizam muito o *feedback* sobre o seu desempenho. Deste modo, as pessoas com grandes necessidades de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas. Por outro lado, indivíduos com pequenas necessidades de realização tendem a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação (ROLIM, 1998).

A vantagem dessa teoria, sustenta Chiavenato (1999), é que ela possibilita ao administrador a localização da presença dessas necessidades em si mesmo e nos demais funcionários subordinados para criar um ambiente de trabalho que privilegie os perfis de necessidades localizadas. Uma vertente interessante surgida com base nas pesquisas de McClelland consiste na identificação do perfil típico dos administradores bem-sucedidos: o “padrão de motivo de liderança”.

Essa abordagem surgiu pelo fato de que McClelland encontrou nos níveis institucionais uma combinação de uma alta necessidade de poder e uma baixa necessidade de afiliação. A alta necessidade de poder cria a vontade de influenciar os outros, enquanto a baixa necessidade de afiliação leva o administrador a tomar decisões difíceis sem se preocupar se está sendo duro ou desagradável. A necessidade de poder é típica de pessoas que fazem uso do carisma e outras características para subir na organização ou na vida (CHIAVENATO, 1999).

#### **2.5.4 Teoria de Abraham Maslow**

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 312):

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir da qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. Segundo Maslow, o princípio básico da motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivo de comportamento.

A teoria das necessidades de Maslow foi desenvolvida no intento de propiciar aos administradores o conhecimento sobre os conceitos motivacionais para que pudessem promover uma melhor qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho. Essa teoria, como aponta Uhlman (1997), é fundamentada nas necessidades humanas, concebidas como uma pirâmide, ou escalada, onde cada degrau ou estrato se sobrepõe ao seu anterior.

O pensamento de Maslow em sua teoria motivacional procura esclarecer questões condizentes às necessidades interiores dos indivíduos que os conduzirão a um determinado comportamento exatamente para satisfazê-las da melhor forma possível (UHLMANN, 1997).

Na hierarquia das necessidades na pirâmide de Maslow, no primeiro degrau, estão localizadas as necessidades fisiológicas, que representam o nível mais baixo, porém de substancial importância para a sobrevivência e preservação da espécie.

As necessidades de segurança, também chamadas de estabilidade, compreendem as necessidades do segundo degrau da pirâmide e se referem à manutenção do equilíbrio, sendo representadas por necessidades de preservação do emprego, da saúde e pelo afastamento de outras ameaças a estabilidade do indivíduo (UHLMANN, 1997).

Estando as necessidades de segurança atendidas, surgem, no terceiro degrau da pirâmide, as necessidades sociais, as quais se dizem respeito à aceitação do indivíduo pelo grupo social de trabalho no qual está inserido (relações de amizade e afeto).

Por sua vez, no quarto degrau da pirâmide estão situadas as necessidades de estima, que representam o modo como o indivíduo se vê e se avalia, envolvendo, portanto, aspectos relacionados à autoconfiança, à aprovação social, tais como estima, prestígio e *status*.

Finalmente, completando o topo da pirâmide das necessidades humanas, estão as necessidades de auto-realização, caracterizando-se pela necessidade do indivíduo realizar-se, de promover o seu próprio potencial em contínua expansão. Quando o administrador entende toda a hierarquia das necessidades humanas, poderá exercer a liderança no sentido de se obter melhores resultados de sua equipe (UHLMANN, 1997).

Conforme expõe Chiavenato (1999) as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia, de forma que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. As necessidades superiores influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. Deste modo, o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica.

As necessidades fisiológicas básicas para a manutenção da vida são constituídas pelas necessidades de alimentação, de sono, de abrigo, de agasalho, de impulso sexual, de uma melhor remuneração imediata, de melhores condições de trabalho etc.

Teixeira (2003, p. 74) afirma que “todas as pessoas têm essas necessidades e se comportam, geralmente, da mesma forma diante delas. Elas são regidas pelo cérebro reptiliano e independem de circunstâncias socioculturais”.

Para Maslow, “quando uma pessoa tem dificuldade em saciar suas necessidades fisiológicas, é porque ela se encontra num estado de desequilíbrio. Sendo assim, a mesma tende a buscar saciar suas necessidades e, com isso, a necessidade pode ser determinada como uma iniciativa motivadora da ação de completar estados de privações humanas” (TEIXEIRA, 2003, p.7).

Assim, quando o indivíduo não consegue completar sua privação ou não consegue satisfazer sua necessidade, o mesmo não se prepara em priorizar outra ação.

Maslow (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 314) afirma que: “quando satisfeitas as necessidades fisiológicas, tendem a assumir a maior prioridade as de segurança, onde envolve a preservação, o afastamento do perigo físico e do risco de privação das necessidades básicas”.

A pessoa começa a pensar em suas necessidades de segurança a partir do momento em que suas necessidades fisiológicas estão satisfeitas, onde a primeira leva a pessoa a se proteger e, além disso, estão relacionadas a segurança, estabilidade e fuga do perigo. Isto acontece, pois as pessoas procuram estar seguras em relação a catástrofes, doenças, instabilidades, entre outros.

Segundo Maslow (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 315):

No momento em que a pessoa se satisfaz com as necessidades de segurança, o que passa a ser prioritária é a necessidade social que envolve sua participação, identificação com os seus iguais, formação de família, grupos de amigos, equipes, associações, etc.

O homem é um animal social e muitas pessoas gostam de interagir com outros indivíduos, sendo que normalmente as pessoas que possuem idéias semelhantes procuram se juntar, pois, além de poder participar, se sentem bem aceitas no grupo.

Esta necessidade social decorre da busca pessoal e individual do ser humano pelo constante crescimento do seu conhecimento, pela sua habilidade de completa concepção do mundo à sua volta, atuando segundo um conjunto de valores que pôde experimentar e aceitar para si, organizando então a sua vida com parâmetros que lhe admitem analisar e definir metas e objetivos a desempenhar com sucesso.

Lima (2001) defende que os administradores que, por algum motivo, procuram ou tentam pôr obstáculos quando surgem relacionamentos coesos e participativos no grupo de trabalho, predispõem o grupo a tornar-se refratário, opondo-se a participar de determinadas atividades, dificultando, deste modo, o atendimento de metas preestabelecidas pela organização. No entanto, um grupo que vive em associação torna-se forte e mais produtiva, em relação àqueles que trabalham isoladamente.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), sempre que o indivíduo satisfaz suas necessidades sociais, torna-se prioritária as necessidades de status e estima. Estas necessidades estão relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima, sendo que quando as necessidades de auto-estima são satisfeitas, nascem os sentimentos de amor próprio, reconhecimento, reputação, poder, força, etc.

Sendo assim, as necessidades de estima estão relacionadas com o prestígio e o poder. Os indivíduos que se preocupam com o prestígio normalmente não desejam ficar atrás das outras e, com isso, faz com que certas pessoas procurem prestígio com símbolos materiais de *status* e outras simplesmente com o fato de exercer.

Segundo Maslow (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 316):

Depois de satisfazer as necessidades de status e de estima, procura-se as necessidades de auto-realização, onde a pessoa pretende atingir o máximo do potencial individual, de tornar-se aquilo de que se é capaz e dar uma contribuição efetiva para a sociedade e o país.

O comportamento da pessoa em seu ambiente de trabalho se relaciona aos fatores motivacionais. Sendo assim, quando um indivíduo aumenta sua produtividade, efetua suas tarefas com maior qualidade e evolui em todos os



sentidos, é porque ele alcançou sua alto-realização e conseqüentemente sua motivação no trabalho.

De acordo com Fournies (1992), embora se aceite, que as pessoas variem amplamente a sua posição na hierarquia e que passem níveis diferentes de necessidades mesmo que o nível anterior não tenha sido plenamente satisfeito, essa teoria considera que as pessoas agirão de modos específicos em decorrência da necessidade dominante que influencia seu comportamento.

Chiavenato (1999) ainda afirma que as cinco necessidades de Maslow podem ser subdividas em duas classes de necessidades: as necessidades de baixo nível, como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades de alto nível, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

A diferenciação entre ambas as classes parte das premissas de que as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente (por meio de remuneração, contratos de trabalho, relacionamento pessoal ou profissional etc.). Embora Chiavenato (1999) considere a teoria de Maslow como sendo empírica e sem base científica relevante, ela teve ampla aceitação entre os administradores, em decorrência de sua lógica intuitiva, facilidade de compreensão e resultados práticos.

### 2.5.5 Teoria de Clayton Alderfer

A teoria de Alderfer, também conhecida como teoria ERC<sup>2</sup>, tem o objetivo de modificar e simplificar a teoria de Maslow, para submetê-las à pesquisa empírica. Conforme Chiavenato (1999) a ERC difere da teoria de Maslow em três aspectos.

Em primeiro lugar, as cinco necessidades básicas de Maslow são agrupadas em três, quais sejam, existência, relacionamento e crescimento. As necessidades de existência incluem as duas primeiras da teoria de Maslow e estão relacionadas ao bem-estar físico (existência, preservação e sobrevivência). A segunda, a necessidade de relacionamento, diz que o ser humano precisa se relacionar com outras pessoas, ou seja, interagir socialmente com outras pessoas. A terceira, necessidade de crescimento, refere-se à necessidade que o ser humano possui de criar, dar sugestões, participar, se sentir importante e desenvolver sua capacidade produtiva, isto é, as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e o desejo de crescimento (STONER; FREEMAN, 1995).

Chiavenato (1999) aponta que as necessidades de relacionamento de Alderfer incluem as necessidades sociais e os componentes externos de estima de Maslow. Por sua vez, as necessidades de crescimento, incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima (autoconfiança) e de auto-realização da hierarquia das necessidades de Maslow.

Em segundo lugar, outra diferença reside no fato de que enquanto a teoria de Maslow argumenta que o progresso de uma pessoa na hierarquia é o resultado da satisfação das necessidades mais inferiores, a teoria ERC adota o

---

<sup>2</sup> Do original em inglês, ERG: existence, relatedness and growth, traduzido para o português como: existencial, relacionamento e crescimento.

princípio da frustração-regressão, por meio do qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Assim, quando um indivíduo se sente frustrado em sua tentativa de satisfazer necessidades crescentes, outras necessidades mais baixas vêm à tona como os motivadores de seu comportamento.

A terceira diferença entre ambas as teorias, resulta do fato de que enquanto a teoria de Maslow destaca que a pessoa focaliza uma única necessidade de cada vez, a teoria ERC assume que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo. Deste modo, uma pessoa pode estar orientada para o crescimento, a existência e o relacionamento a qualquer tempo e em qualquer seqüência (CHIAVENATO, 1999).

Contrapondo esta teoria à de Maslow, percebe-se que enquanto aquele percebia as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades, Alderfer observava uma oscilação de direção, ou seja, dependendo da situação, as pessoas subiam ou desciam dentro da hierarquia das necessidades (STONER; FREEMAN, 1995).

### **2.5.6 Teoria de Douglas McGregor**

De acordo com Rolim (1998) a teoria desenvolvida por McGregor compreende o modelo dos Recursos Humanos, elaborado a partir de críticas realizadas ao modelo das relações humanas, como sendo um método sofisticado de manipulação, assim como o modelo tradicional, da abordagem clássica, simplificava exageradamente a motivação, concentrando-se somente num fator: como as relações humanas ou o dinheiro.

Assim, McGregor, identificou dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre seus subordinados. A teoria X sustenta que os indivíduos possuem aversão ao trabalho, embora o vejam como uma necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. Esse tipo de pessoa geralmente é preguiçosa e sem ambição, preferindo ser dirigida e evitando responsabilidades.

Por sua vez, a teoria Y, presume que o trabalho é algo natural, assim como o é a diversão e o descanso, por exemplo. Sob esta perspectiva, as pessoas desejam trabalhar e, quando estas são expostas sob circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação no trabalho. Esse tipo de indivíduo também procura assumir responsabilidades, aplicando a imaginação a inteligência e a criatividade nos problemas organizacionais (STONER; FREEMAN, 1995).

Em outras palavras, de acordo com Barros Neto (2001, p. 108):

Douglas McGregor, em 1960, definiu dois tipos de gerentes, X e Y, e caracterizou os primeiros como tradicionais, que acreditavam que os subordinados precisam de supervisão constante, que não gostam de trabalhar, que são preguiçosos, que são motivados apenas por interesses próprios, enfim, uma visão de *homo economicus*. Os gerentes Y, por sua vez, seriam aqueles mais modernos, com uma visão mais positiva de seus subordinados, para quem eles são pessoas capazes, dispostas a colaborar, responsáveis, altruístas, em outras palavras, são naturalmente dispostas a fazer um bom trabalho, desde que haja condições para isso.

A teoria X é exercida pelos administradores que não confiam nas pessoas e estabelecem forte dependência dos subordinados em relação às chefias. Esta teoria diz que o ser humano tem horror ao trabalho e, com isso, muitas pessoas necessita ser forçada, controlada, conduzida, ameaçada de punição e recompensada materialmente para se esforçar e produzir de maneira eficiente e eficaz. Já a teoria Y tem uma visão oposta (BARROS NETO, 2001).

Portanto, os pressupostos da teoria X se relacionam nas pessoas que são preguiçosas e que não gostam de responsabilidade, sendo que o objetivo das mesmas é a segurança individual. O emprego e a remuneração são considerados como motivação para produzir e os instrumentos dos empresários e dos gerentes é a disciplina e os prêmios materiais.

Já na teoria Y, os instrumentos do empresário e dos gerentes é a mentalização e o treinamento. Como pressupostos tem-se que as pessoas não são preguiçosas e assumem responsabilidades. Além disso, o objetivo das pessoas é a realização pessoal e profissional, e a motivação para produzir é a participação (BARROS NETO, 2001).

Para McGregor (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 320) “a teoria X poderia ser válida no início do século XX, mas as mudanças no ambiente, tornaram-se anacrônica e é necessário procurar, na medida do possível, fazer com que os administradores passem a praticar a teoria Y”. Portanto, McGregor defendia o conceito de que a teoria Y era a correta dentro da realidade americana das décadas de 1950 e 1960. Mas mesmo assim, tinha casos em que a aplicação da teoria X proporcionava resultados melhores do que a teoria Y.

Com base na hierarquização das necessidades humanas e no acúmulo de conhecimentos relacionados ao comportamento humano constituíram-se as condições para que McGregor pudesse formular determinadas generalizações que viriam a resultar na teoria Y (MANCINI, 1999).

As referidas generalizações são as seguintes:

- O dispêndio do esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso. O ser humano médio não sente aversão inerente ao trabalho. Dependendo de condições

controláveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será voluntariamente) ou fonte de castigo (e se possível, será evitado);

- Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o auto-controle, ao serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar;
- O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. A mais significativa destas recompensas, isto é, a satisfação das necessidades do ego e de auto-realização, podem ser produtos diretos do esforço orientado para objetivos organizacionais;
- O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A recusa de responsabilidades, a ausência de ambição e a ênfase na segurança são, regra geral, resultados da experiência, e não características inerentes à natureza humana;
- A capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação e o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas;
- Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente (MANCINI, 1999, p.52).

Partindo das generalizações acima, pode-se facilmente perceber que essas idéias implicam numa estratégia oposta às da teoria X no que concerne a gestão dos recursos humanos. Ainda é cabível ressaltar que a teoria Y, sendo mais dinâmica, implica na possibilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento humano.

Ao contrário do enfoque tradicional, centrado no exercício da direção e controle, a teoria Y, refere-se ao que McGregor denominou de “princípio da integração”, o qual cria condições para que os membros da organização possam realizar da melhor maneira possível as próprias finalidades mediante a orientação dos seus esforços para a obtenção do êxito da organização (MANCINI, 1999).

Mancini (1999) sustenta que McGregor defende a tese de que os aspectos humanos da empresa constituem “uma peça só” e enfatiza que as concepções dos dirigentes acerca do modo de conduzir os recursos humanos da

organização, ou seja, todas as decisões têm conseqüências no comportamento geral. Destarte, a motivação dos empregados fica também significativamente condicionada à habilidade do dirigente de conhecer, prever e orientar o comportamento humano na empresa.

No entendimento de Bergamini (apud ROLIM, 1998), McGregor, lança a idéia de que os trabalhadores, por sua natureza, são laboriosos, fazendo o possível para atingir sua própria auto-realização por intermédio do trabalho, por conseguinte, e organização necessita dispor de recursos que facilitem o amadurecimento motivacional de seus assalariados. Caso as pessoas forem impedidas de satisfazer suas necessidades por meio do trabalho, comportar-se-ão com indolência, passividade e má vontade.

De acordo com Fournies (1992) o principal erro da administração de sua época residia no fato de que a administração não era democrática:

As empresas são as organizações menos democráticas em nossa democracia. Os empregados não escolhem o presidente da empresa, e muito menos o gerente. Só ele tem acesso a informações sobre sua unidade dentro da organização; só ele tem um relacionamento especial com pessoas de seu nível e de níveis superiores. Uma coisa é reunir idéias e sugestões entre os subordinados a respeito de como certo trabalho pode ser melhorado; outra bem diferente é tomar a decisão de mudar ou não um trabalho. McGregor enfatiza que um gerente deve gerenciar; ele deve tomar aquelas decisões que apenas os gerentes podem tomar (FOURNIES, 1992, p.32).

No entendimento de Fournies (1992) a conclusão mais importante obtida do conceito da teoria X *versus* a teoria Y não se refere aos funcionários subordinados em geral, mas sim aos gerentes e administrados, visto que são eles que fazem o que fazem pelo ou para os funcionários como conseqüência do pensam acerca dos funcionários. O motivo principal de os gerentes não serem tão bem-

sucedidos no processo face a face são as suas crenças infundadas e erradas (autodestrutivas) a respeito dos funcionários.

### **2.5.7 Teoria de Chris Argyris**

Chris Argyris em vez de formar uma teoria sobre motivação humana baseada numa hierarquia de necessidades, igual aos outros autores, preferiu desenvolver os fatores de ego, autoconsciência e auto-estima. Para ele, esses são os insumos do comportamento humano nas organizações.

Essa abordagem Chris Argyris, segundo Lemos (apud TOMASIA, 2004), fundamentou-se em sua pesquisa sobre os efeitos da estrutura das organizações na vida dos indivíduos. A partir desta pesquisa ele inferiu que as restrições impostas aos funcionários pelas estruturas organizacionais, com a finalidade de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos.

Para Argyris e Schon (apud PARK; BONIS; ABUD, 1997, p. 95) “a aprendizagem de um raciocínio humano e não apenas o comportamento torna-se a base para o diagnóstico e a ação”. Sendo assim, os mesmos criaram uma teoria de aprendizagem.

Argyris e Schon identificaram dois tipos de aprendizagem para as organizações: a aprendizagem de laço simples e de laço duplo, sendo que o primeiro menciona-se a situações onde os empregados reagem a modificações tentando corrigi-las em como era anteriormente. Já a aprendizagem de laço duplo reflete na existência de um conflito que coloca em dúvida as normas organizacionais.



De acordo com Lemos (apud TOMASIA, 2004), Argyris observa que, com frequência evidencia-se um conflito entre a personalidade do indivíduo e a organização. Ao ingressar na organização, o funcionário leva consigo disposição para o trabalho e certas potencialidades, bem como muita vontade de realizar e de progredir. Porém, essa disposição acaba em muitas ocasiões não sendo estimulada, sendo comum a pessoa ter seus passos paralisados, em virtude das limitações e exigências da própria estrutura formal.

Deste modo, a organização, ao invés de contribuir como meio para o empregado fazer uso de suas qualidades, torna-se uma fonte de bloqueios para sua capacidade de realização. Frequentemente, uma organização contrata uma pessoa eficiente e com talento, porém, aproveita o mínimo de sua capacidade, visto que a maior parte do seu potencial é bloqueado pelo ambiente de trabalho (LEMOS apud TOMASIA, 2004).

Na pesquisa de Argyris foram identificados três fatores essenciais que conduzem a organização a frustrar os funcionários, dificultando a plena realização de suas potencialidades, a saber: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos (LEMOS apud TOMASIA, 2004).

Assim, a estrutura formal com base na má distribuição do poder foi entendida por Argyris como sendo um dos pontos de frustração dos empregados, isto é, na maior parte das organizações há uma concentração de poder na mão de alguns superiores, o que provoca apatia e falta de flexibilidade dos subordinados.

Na liderança impositiva ou autocrática, os superiores tomam as decisões e exigem dos funcionários subordinados somente o cumprimento das tarefas restritas à função que executam. Por sua vez, os controles administrativos determinam restrições que imobilizam as iniciativas, inclusive aquelas que a

natureza do trabalho exige liberdade de ação e autonomia criativa. Comumente, um ambiente como esse tem como consequência a insatisfação no trabalho (LEMOS apud TOMASIA, 2004).

## **2.6 COMPARAÇÃO ENTRE TEORIAS**

Como foi relatado até o presente, há diversas pesquisas acerca da motivação, sendo que cada qual deu origem a uma teoria diferente, com suas especificidades, no que concerne à motivação para o trabalho. É por meio da motivação e da satisfação de interesses e necessidades que os indivíduos se impulsionam na realização de algo em qualquer área da vida.

Nesse item, pretende-se realizar uma comparação entre as diversas teorias apresentadas para que, com base nessa comparação, possa-se identificar aquela teoria motivacional que melhor se adequa ao objetivo geral do presente estudo, sendo empregada como ferramenta na identificação dos fatores motivacionais dos funcionários da clínica MEDSLIM.

Comparando as teorias citadas neste trabalho, pode-se observar que estão relacionadas umas nas outras. A teoria de Maslow tem sido mais bem aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, nas situações variadas de vida no lar, no trabalho e na sociedade, pois a mesma é a mais completa em relação à motivação.

De acordo com Moscovici (1998, p. 76):

Maslow, em 1967, estabelece distinções nítidas entre motivação de deficiência e motivação de crescimento. As necessidades básicas, tão conhecidas, correspondem a motivos de deficiência, em contraste com a outra espécie de motivos que representam as necessidades de crescimento.

Maslow classificou as necessidades humanas em cinco tipos: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização, sendo que a fisiológica está relacionada à manutenção da vida tendo como exemplo o sono, a fome; a de segurança está relacionada na proteção que a pessoa precisa; o de afeto busca as relações sociais; a de estima se refere ao comportamento da pessoa em seu ambiente de trabalho e, por último; a auto-realização que é máximo do potencial individual que a pessoa tem.

A Figura 1 apresenta em forma de pirâmide a estruturas das necessidades enumeradas por Maslow:

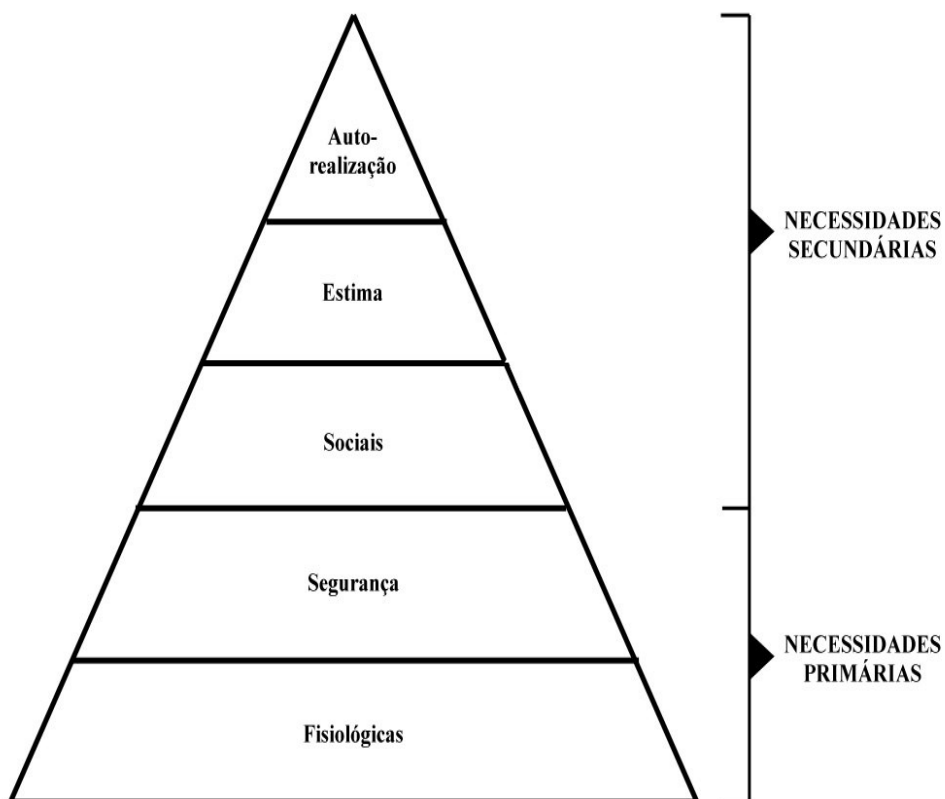


Figura 1 – Hierarquia das necessidades básicas de Maslow.  
Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (1999, p.595).

No entendimento de Hampton (apud ROLIM, 1998), às necessidades secundárias e adquiridas socialmente de McClelland têm semelhança com a teoria das necessidades desenvolvida por Maslow. Deste modo, o poder pode ser entendido como o tipo de necessidade social ou estima; a filiação constitui uma espécie de necessidades de afeto e a realização pode ser comparada aos padrões de comportamento, os quais são relacionados com auto-estima ou auto-realização.

No que concerne a teoria de Herzberg, Rolim (1998) assegura que as conclusões desta coincidem com as obtidas na teoria de Maslow, a saber, de que os níveis mais baixos de necessidades humanas possuem, relativamente pequenos efeitos motivacionais quando o padrão de vida é substancialmente elevado.

As abordagens de Maslow e Herzberg, apresentam alguns pontos de concordância que possibilitam uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano, defende Rolim (1998). Neste sentido, pode-se afirmar que Herzberg contribuiu por estender o conceito da hierarquia das necessidades de Maslow, possibilitando sua melhor aplicação na prática.

Também Chiavenato (1999) sustenta que as teorias de Maslow e Herzberg acerca da motivação, ambas carecendo de conformação científica, proporcionam um arcabouço que possibilita ao administrador uma aplicação prática em seu cotidiano. Maslow fundamenta sua teoria nas necessidades humanas, estabelecendo uma parte semelhante e outra distinta em relação à teoria de formulada por Herzberg, a qual se assenta no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

De acordo com Chiavenato (1999), Herzberg expõe que a motivação dos indivíduos depende de fatores higiênicos (condições que cercam as pessoas no local de trabalho, abrangendo os aspectos físicos e ambientais de trabalho) e

emocionais. Os fatores higiênicos são os mais utilizados pelas empresas na motivação dos funcionários. Observe-se que se pode encontrar fatores semelhantes na teoria da motivação de Maslow.

Analisando os fatores higiênicos, observa-se que há restrições na habilidade de promover de forma isolada uma motivação potente nos funcionários, entretanto se esses fatores se apresentarem de modo precário surgirá, por conseguinte, uma forte insatisfação, sendo deste modo denominado de “fatores insatisfacientes” (CHIAVENATO, 1999).

Ainda de acordo com Chiavenato (apud PORTELLA, 2001) há uma correlação entre as teorias de Maslow e Herzberg. Segundo o autor, enquanto Maslow concentrou-se nas necessidades do indivíduo, Herzberg voltou seu estudo para os incentivos que poderiam satisfazer tais necessidades, vindo inclusive a convergirem na idéia de que há um crescente na busca da satisfação das necessidades, de modo que a motivação para atingir as necessidades de nível mais alto, aumentaria paulatinamente na medida em que fossem as dos níveis mais baixos.

Dalbosco (2000) também sustenta que a teoria de Maslow apresenta algumas relações com a hierarquia das necessidades de Maslow. Porém, enquanto que Maslow se concentra nas necessidades internas do empregado, Herzberg diferencia as condições do cargo (conteúdo ou contexto) que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades.

Seguindo-se esta perspectiva interpretativa, Kwasnicka (apud LIMA, 2001, p.20), comenta que:

[...] a teoria de Herzberg, de certa forma, complementa os estudos de Maslow e, apesar da motivação das pessoas ser caracterizada pelas

necessidades básicas, ela é orientada diretamente, ou para a realização de determinados incentivos desejáveis e positivos, ou para evitar conseqüências indesejáveis negativas.

Neste sentido, Davis e Newstrom (1992) também destacam que algumas interpretações populares sobre os modelos de Maslow e Herzberg argumentam que nas sociedades modernas, nas quais as necessidades básicas já estão satisfeitas para a maior parte dos indivíduos, estes tendem a se motivar na busca de satisfação de necessidades superiores ou de ordem mais elevada.

De acordo com Rolim (1998, p.28):

O modelo teórico de Herzberg combina, de certa forma, com o de Maslow. Ambos concordam que os fatores “motivacionais”, contribuem, principalmente, para a satisfação das necessidades de ordem mais elevadas (estima e auto-realização) dos trabalhadores. Os fatores de “higiene” contribuem para a satisfação de ordem mais baixos (fisiológicos, de segurança e afeto). Os fatores de higiene são fatores de prevenção da insatisfação, uma vez que são insuficientes em si mesmos para a motivação eficiente, ou seja, se melhorados, produzem satisfação por um período curto de tempo e, se piorarem, irão ocasionar insatisfação ao indivíduo.

Porém, estas teorias também são alvo de várias críticas. Stoner e Freeman (1995) apontam alguns dos problemas relacionados às necessidades como fatores motivacionais: 1) as necessidades variam entre indivíduos e mudam conforme o tempo; 2) a maneira como as necessidades são traduzidas em comportamento também podem variar muito; 3) mesmo que as necessidades fossem coerentes o comportamento poderia não ser; 4) a forma como os indivíduos reagem à satisfação de necessidades ou ausência de satisfação difere de um para outro; e 5) alguns críticos dizem que as teorias de conteúdo não se adaptam bem a todos os lugares.

Entretanto, embora se possa identificar essas deficiências, Rolim (1998) defende que as teorias de conteúdo, de forma geral, fornecem um fundamento

seguro para boa parte do desenvolvimento administrativo organizacional. Elas enfatizam a compreensão dos fatores interno que fazem com que os indivíduos ajam de um modo ou de outro.

Um outro modelo de análise da motivação no trabalho foi exposto por McGregor, o qual sugere que a motivação deve ser analisada em função das diferentes concepções da natureza humana. McGregor agrupou elementos ligados a duas teorias diferentes, quais sejam, a teoria X (pessoas preguiçosas que necessitam de motivação) e a teoria Y (pessoas desejam e necessitam do trabalho), em relação ao funcionário/trabalho, ressaltando a motivação conforme algumas referências.

Lemos (apud TOMASIA, 2004) destaca que em muitas ocasiões as organizações determinam sua forma de trabalho, adotando abordagem proporcionada pela teoria X ou Y, sendo que estes fatores são determinantes da motivação, ou não, do seu quadro funcional. Para o autor, pode-se observar que esse modelo não se opõe e não se assemelha as teorias de Maslow e Herzberg, pois destaca somente o que caracteriza o motivo do trabalho para o indivíduo, traçando-se a partir daí, o modelo de motivação mais adequado a ser empregado em cada caso. A semelhança que pode ser estabelecida entre os modelos corresponde ao fato de se aterem às características pessoais dos funcionários para se chegar ao geral.

Como se pôde verificar até aqui, a motivação dos funcionários é um fator essencial para a obtenção do sucesso do empreendimento empresarial. As diferentes teorias motivacionais brevemente apresentadas, embora discordem entre si acerca dos meios necessários, tem em comum a mesma finalidade: pretendem obter um funcionário motivado que se envolve com a organização em que atua,

empregando sua criatividade na solução de eventuais problemas e colaborando substancialmente para o sucesso da organização.

A partir da identificação dos problemas motivacionais dentro de uma certa organização, pode-se empregar uma das teorias, optando por aquela que for a mais adequada a cada organização, para motivar os funcionários, tendo como consequência à satisfação dos funcionários no desenvolvimento de sua função no âmbito do trabalho. Assim, contando com funcionários motivados, envolvidos com o trabalho, a organização será capaz de competir com seus concorrentes.

No presente estudo, a identificação do nível motivacional dos funcionários da organização em questão tem por base a teoria das necessidades de Maslow. É através da abordagem comportamental proporcionada por essa teoria que se pretende alcançar os objetivos específicos desse estudo, quais sejam: identificar os fatores motivacionais para o trabalho na MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética; analisar e apresentar o grau de motivação para o trabalho, na percepção dos seus funcionários; identificar as expectativas individuais dos funcionários MEDSLIM.

Adotou-se essa teoria, visto que a mesma proporciona uma abordagem ampla acerca das diferentes necessidades humanas que os indivíduos possuem, possibilitando a identificação do nível de motivação de cada funcionário em particular e a elaboração de propostas individualizadas para aumentar o nível de motivação daqueles em que isso for necessário.

Em outras palavras, a teoria das necessidades de Maslow leva em consideração as mais diversas necessidades humanas, que atuam na motivação no trabalho. Em decorrência da hierarquia que Maslow determina entre as diferentes necessidades, é possível identificar o nível da motivação dos funcionários da MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética. Por intermédio da aplicação dessa teoria



torna-se possível conhecer o estado atual da motivação dos funcionários, analisando em torno de qual degrau da pirâmide residem os maiores problemas.

## **2.7 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Para que se possa identificar os fatores motivacionais dos funcionários da clínica de estética MEDSLIM, e, assim, propor alternativas para aumentar a motivação e a satisfação dos mesmos, é necessário apresentar os aspectos relacionados à motivação para o trabalho, como propõe um dos objetivos específicos do presente estudo.

O termo motivação, segundo Lopes (apud MANCINI, 1999) tem origem etimológica latina no termo *movere*. O autor destaca que estudos acerca da motivação já existiam entre os filósofos da antiguidade, onde surgem, como fatores fundamentais da motivação o hedonismo e o idealismo.

A teoria hedonista defende que o homem ama somente o prazer o conforto. Sobre esta teoria assentam-se os conselhos acerca de como tornar agradáveis as condições e o ambiente de trabalho, para que se satisfaça a necessidade do indivíduo de sentir prazer e conforto, resultando no aumento da motivação (MANCINI, 1999).

Contrastando com a visão hedonista, o idealismo parte do princípio de que a virtude – agir corretamente -, juntamente com o saber, constituem o fator motivacional primordial. Sob esta perspectiva é substancial que as organizações atendam a exigências voltadas para a justiça e ética, reconhecimento do trabalho bem executado, respeito e equidade, progressão conforme o mérito e desempenho; estímulo para o desenvolvimento pessoal, profissional e social (MANCINI, 1999).

Para Bergamini (1997), até certo ponto, a maior parte das teorias psicológicas acerca da motivação para o trabalho, foram de uma forma ou de outra, influenciadas pelas correntes filosóficas gregas que apregoaram o hedonismo e busca do conforto por parte dos indivíduos. A suposição fundamental contida na maior parte dos enfoques psicológicos é que o comportamento consciente, por parte dos indivíduos, os conduz a tomar decisões intencionais quanto às suas futuras ações.

Na medida do possível, neste processo, os indivíduos consideram com alguma clareza as alternativas comportamentais disponíveis, para então agir de maneira a maximizar os possíveis resultados positivos da sua ação. Por conseguinte, ao mesmo tempo, elas estão tentando minimizar aqueles resultados negativos dessa mesma ação que ocasionariam dor e desconforto (BERGAMINI, 1997).

Como facilmente pode ser observado, a motivação para o trabalho engloba também o relacionamento entre líderes empresariais e demais funcionários, sustenta Bergamini (1997). O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o funcionário reconheça nele grande sensibilidade interpessoal.

O funcionário subordinado somente terá percepção positiva do líder à medida que ele não conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é almejado. Caso esse líder se interponha entre o subordinado e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido.

Bergamini (1997) ainda expõe que estudos recentes relacionados à liderança apontam que a maior parte dos líderes empresariais conhecidamente autoritários são tipicamente incapazes de conseguir um ambiente de trabalho no

qual aqueles que trabalham se sintam normalmente propensos a criar, impedindo, desta forma, a descoberta de maneiras inovadoras e melhores de se realizar o trabalho, bem como solucionar os mais variados tipos de problemas. O controle exercido nessa espécie de ambientes somente determina condições propícias à simples eficiência e não a eficácia criativa.

Para Maslow (apud KWASNICKA, 1987, p. 82) “a incapacidade de satisfazer uma das necessidades aumenta a motivação para satisfazê-la ou gera frustração e a necessidade quando satisfeita aumenta a motivação e a produtividade”.

Já para Herzberg (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003) “a satisfação aumenta a motivação, porém a insatisfação não a diminui”.

Claro que as organizações, para alcançar com mais facilidade suas metas e objetivos, gostariam de ter um quadro de funcionários que possuíssem um elevado grau de satisfação e motivação. Como muitas pessoas se acomodam e não tem vontade de crescer em termos profissionais, acaba por tornar muito difícil este alcance, pois além de trazerem problemas para si próprios, trazem também para a empresa em que estão inseridas.

Dias, Zavaglia e Cassar (2003) afirmam que o administrador deve conhecer profundamente os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas em suas tarefas.

Para Teixeira (2003, p. 73):

Uma das habilidades interpessoais mais requeridas no moderno administrador é a capacidade de motivar pessoas e equipes para o alcance de metas. Isso, que à primeira vista pode parecer uma condição natural das pessoas (a pessoa tem ou não tem esse dom), é visto modernamente como uma “especialização”, ou seja, é uma habilidade que pode ser aprendida, treinada e exercida.

Neste sentido, cabe a própria organização, identificar e aplicar, de certa maneira, determinados motivadores que influem no comportamento de seus empregados, com a finalidade de aumentar o desempenho dos mesmos.

Morgan apud Lacombe e Heilborn (2003) recomenda as algumas medidas a serem utilizadas nas empresas:

- “auto-realização: estímulo ao completo comprometimento; o trabalho como dimensão importante na vida do empregado;
- auto-estima: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade; trabalho que valoriza a identidade;
- sociais: estímulo à interação com os colegas no trabalho; possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões sociais fora da organização;
- segurança: seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego; estabelecimento e divulgação de plano de carreira;
- fisiológicas: salário e benefício; segurança e condições agradáveis de trabalho”.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que é exatamente o descontentamento permanente que motiva as pessoas para invenções, descobertas e inovações tecnológicas. Eles ainda enfatizam que é a insatisfação que impulsiona o progresso.

Claro que a motivação não é a única influência para o desempenho de uma pessoa. Existe dois outros fatores que envolvem para a motivação: as

capacidades do indivíduo e sua compreensão dos comportamentos necessários para se conseguir um excelente desempenho, a percepção do papel.

Estas três influências estão inter-relacionadas. Sendo assim, se um dos fatores for baixo, conseqüentemente o nível de desempenho também será baixo, mesmo que os outros estejam num nível elevado. Portanto, para que a pessoa tenha uma alta motivação no trabalho, deve, além desta, ter capacidades e percepção do papel que está fazendo dentro da organização em que está atuando.

A motivação para o trabalho e o desenvolvimento da criatividade na solução de problemas relacionados ao âmbito do trabalho exigem novas formas de relacionamento que não estejam pautadas em relações de domínio. Como apontam Harman e Hormann (1990) no exercício do trabalho criativo, a cooperação se impõe como fator primordial no relacionamento dentro da organização.

O mercado global exige que as organizações produzam produtos e serviços de qualidade mais elevada e, para alcançar esse objetivo, os empreendimentos e as burocracias devem eliminar os níveis administrativos dispendiosos e equilibrar controle e autogerenciamento. “As novas relações profissionais exigem a partilha de conhecimentos e uma aprendizagem contínua” (HARMAN; HORMANN, 1990, p.164).

Champion (apud MANCINI, 1999), aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Conforme o autor, há determinados fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do indivíduo, tem como conseqüência imediata à ocorrência de transformações na disposição na amplitude de vida do indivíduo, influenciando diretamente na eficácia individual e no desempenho de tarefas.

Entre os fatores que afetam o comportamento do funcionário está seu interesse pela função que desempenha. Esse interesse comumente é maior quando se trata de um trabalho que propicia desafios, sendo que uma função desafiadora, de acordo com Myers (apud MANCINI, 1999), é aquela que permite uma sensação de responsabilidade, realização, crescimento, progresso, prazer no trabalho e reconhecimento.

É possível observar que estes são fatores intrínsecos, ligados à expectativas, aos motivos internos dos indivíduos, e que podem gerar satisfações na função. Por outro lado, os fatores extrínsecos, tais como salário, pelas políticas da empresa, a competência técnica do supervisor, as relações interpessoais e as condições de trabalho, são os que podem causar insatisfação.

No que concerne ao salário e satisfação na função que o empregado desempenha dentro da organização, Champion (apud MANCINI, 1999, p.33), sustenta:

A remuneração abaixo das expectativas de uma pessoa tem maior probabilidade de causar insatisfação do que os pagamentos que estão acima da qualidade do trabalho têm de causar insatisfação. Em outras palavras, é mais provável que o pagamento se associe a motivadores negativos do que motivos.

Assim, o salário pode ser compreendido como fator capaz de produzir insatisfação no âmbito da motivação para o trabalho. Porém, não necessariamente conduzirá alguém a se sentir satisfeito ou motivado para o trabalho. Isso se deve ao fato de que o funcionário entende o salário como uma recompensa justa e merecida pela função que desempenha, ou seja, uma obrigação da empresa, e que não elevará o grau de satisfação na função (MANCINI, 1999).

Outro fator que atua potencialmente no nível motivacional dos indivíduos e que se constitui como um tema recorrente na literatura voltada para a administração diz respeito à participação na tomada de decisão. o conceito básico é o de que quanto mais uma pessoa participa de uma decisão, mais ela assumiria esta decisão e se sentiria mais satisfeita e motivada para efetuar seu trabalho.

No entendimento de Champion (apud MANCINI, 1999), a grande maioria das pesquisas realizadas em torno da relação entre participação na tomada de decisão e satisfação na função, evidenciaram associação positiva. Desta maneira, a participação na tomada de decisão torna-se de substancial importância pela sua relação com a satisfação, na medida em que representa uma maior grau de auto-expressão dos indivíduos.

Ainda em relação à satisfação no ambiente de trabalho, Coda (apud MANCINI, 1999) salienta que ela compreende uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho e reúne uma série complexa de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais. As características pessoais, do ambiente de trabalho e do ambiente social, são fatores determinantes do nível de motivação e satisfação do trabalhador.

No que tange à motivação no trabalho, Chiavenato (1999) a define como sendo “o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”. Com base nesta definição, pode-se relacionar a motivação a três aspectos: a direção do comportamento (objetivo); a força e intensidade do comportamento (esforço); e a duração e persistência do comportamento (necessidade).

A partir daí Chiavenato (1999) infere que os três elementos fundamentais da motivação para o trabalho são: esforço, objetivos organizacionais e necessidades individuais. Assim, quando uma pessoa se sente motivada ela procura trabalhar de forma árdua, porém, altos níveis de esforço nem sempre garantem um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja direcionado para que possa beneficiar a organização.

Assim, deve-se considerar a direção do esforço da mesma forma que se considera a sua intensidade. “O esforço bem-direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço desejável”, argumenta Chiavenato (1999, p.592). Com isso, por fim, a motivação consiste em um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais.

Chiavenato (1999) assim define uma necessidade:

Uma necessidade significa uma carência interna da pessoa, como fome, insegurança, solidão etc. O organismo se caracteriza por um estado de equilíbrio. Esse equilíbrio é rompido toda vez que surge uma necessidade. A necessidade é um estado interno que, quando não satisfeito, cria tensão e estimula um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, se atingidos, satisfarão a necessidade e produzirão redução da tensão. Essa é o chamado ciclo motivacional: uma seqüência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado anterior de equilíbrio. Assim, podemos dizer que funcionários motivados estão sempre em estado de tensão. Para reduzir essa tensão, eles fazem esforços. E esperam alcançar algo.

O nível de esforço desenvolvido pelo funcionário será tanto maior, quanto maior for a tensão. Caso o esforço seja direcionado e bem-sucedido, conduzindo à satisfação da necessidade, a tendência é que a tensão seja diminuída. No âmbito do trabalho, essa redução da tensão deve ser direcionada proporcionalmente para os objetivos organizacionais e para os objetivos individuais.



É indispensável que os requisitos das necessidades individuais do funcionário sejam compatíveis e consistentes com os objetivos traçados pela organização. Quando os objetivos organizacionais correspondem aos objetivos individuais, os funcionários se dispõem a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses da organização e, simultaneamente, aos seus próprios interesses (CHIAVENATO, 1999).

Caso contrário, quando os interesses da organização não estão em congruência com os interesses pessoais dos funcionários, os níveis de satisfação apresentar-se-ão baixos, sustenta Chiavenato (1999). Assim, por exemplo, é possível observar que muitos funcionários passam grande parte de seu tempo conversando com seus colegas no horário de trabalho para satisfazer suas necessidades sociais, isso representa um alto nível de esforço pessoal, porém totalmente improdutivo para a organização.

Por outro lado, um funcionário que pensa apenas em alcançar as metas do seu trabalho também estará aplicando um esforço pessoal, entretanto, totalmente improdutivo para seus próprios interesses. No primeiro caso, quem perde é a organização; já no segundo caso, o funcionário é quem perde. Com isso, se evidencia a importância da correspondência entre objetivos pessoais e organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

As diferentes formas de ideologia que perpassam a sociedade defendem, com enfoques diferentes que a sociedade é construída pelo trabalho, ou seja, sustentam que o trabalho é o agente essencial para a realização do ser humano. No entanto, Aguiar (1988), defende que outros aspectos precisam ser considerados nesta dinâmica, isto é, até que ponto a atividade humana pode, realmente, se

restringir ao ato de trabalhar e até que ponto pode-se atribuir ao trabalho o motivo substancial da realização humana.

Assim, Aguiar (1988), defende que, embora o trabalho represente um fator expressivo na realização humana, não se pode atribuir-lhe a finalidade última quando se pretende adotar fórmulas para motivar os indivíduos no ambiente de trabalho, por meio de uma relação de colaboração.

No que tange a importância do trabalho e a sua influência no próprio processo de socialização do indivíduo, Martin-Baró (apud DALBOSCO, 2000) assegura que no trabalho, o ser humano pode encontrar o motivo principal que dá sentido a sua vida: o indivíduo sabe o que está fazendo e sabe a importância da função que desenvolve. É por meio do trabalho, que a pessoa se concebe como sendo socialmente significativa, e se conhece como alguém que representa algo de valioso para os demais.

De acordo com Dalbosco (2000) este significado do trabalho reforça a noção de que o indivíduo busca no trabalho a sua realização pessoal. Em virtude disto, o ser humano se mantém num constante circuito de busca, satisfação e/ou frustração de necessidades e, que estas, por sua vez, variam em decorrência do meio e da própria individualidade.

Com base na análise da motivação para o trabalho e na escolha de uma das teorias motivacionais – a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow -, para alcançar o objetivo geral do presente estudo, o próximo capítulo é constituído pelos aspectos metodológicos para a orientação científica da pesquisa de campo.

### **3 METODOLOGIA DE TRABALHO**

A metodologia utilizada neste trabalho tem por objetivo assegurar o embasamento científico necessário para a validação do estudo. Sendo assim, o estudo se divide em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Através de pesquisa bibliográfica, que consiste na busca de dados a partir do acervo bibliográfico existente, isto é, com base em informações registradas em bibliografias renomadas, procurou-se dar fundamento teórico para a realização da pesquisa de campo. A pesquisa de campo engloba a busca de informações nos locais aonde elas se encontram, isto é, na clínica MEDSLIM.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa é qualitativa, haja vista que foram feitas entrevistas visando o grau de satisfação dos funcionários. Também a pesquisa bibliográfica efetuada é qualitativa, pois pretendeu oferecer um estudo aprofundado acerca da abordagem das necessidades humanas e da motivação para o trabalho.

A pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade, mas sim nos indivíduos, que têm uma vinculação mais significativa com o problema.

#### **3.2 TIPO DE PESQUISA**

Nesse item, pretende-se apontar o tipo de pesquisa adotado para se alcançar o objetivo geral do estudo, que consiste em identificar os fatores

motivacionais dos funcionários de uma determinada empresa. Portanto, é necessário delimitar a pesquisa quanto aos meios e quanto aos fins.

### **3.2.1 Meios**

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa foi descritiva e bibliográfica com um estudo de caso, buscando relacionar através da bibliografia existente e dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo relacionar fatores motivacionais com aumento da produtividade e clientes mais satisfeitos.

A pesquisa bibliográfica ou teórica opera a partir do material já elaborado, tendo função decisiva para construir condições básicas de intervenção. Sendo assim, os conceitos contidos na bibliografia servem de amparo para o arcabouço teórico, necessário para a sustentação dos novos argumentos elaborados, o que torna o método de pesquisa bibliográfica indispensável para a construção do conhecimento científico. Em termos restritos, este trabalho engloba principalmente livros e artigos científicos.

O estudo de caso, conforme Roesch (1999), constitui-se como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Nesse sentido, pretende-se investigar a motivação para o trabalho no contexto atual da clínica de estética MEDSLIM.

O estudo de caso, de acordo com Gil (1994), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de modo a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

Ainda conforme Roesch (1999), estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao

experimento, que é conduzido em um ambiente artificial. Além disso, o estudo de caso é especialmente adequado ao estudo de processos, permitindo a exploração de processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações. Seu emprego possibilita, entre outras coisas, a obtenção de uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações.

### **3.2.2 Fins**

Quanto aos fins esta pesquisa foi descritiva, pois objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Além disto, ela pode se interessar pelas relações entre variáveis e, desta forma, aproxima-se das pesquisas experimentais.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população ou universo de pesquisa compreende o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, ou seja, a população é representada o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum (GIL, 1994). Nesse caso, a população é formada por todos os funcionários da Clínica de Medicina Estética - MEDSLIM.

Não foi adotada técnica de amostragem uma vez que a pesquisa é descritiva censitária, tendo abrangido todo o universo da pesquisa. A empresa foi

selecionada por conveniência, em virtude da facilidade de acesso para levantamento de dados.

### **3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

O instrumento de coleta de dados adotado é o questionário com perguntas diretas (Apêndice), o qual constitui hoje, uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados em pesquisas sociais. O questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas (GIL, 1994).

Roesch (1999) esclarece que o questionário não é apenas um formulário ou um conjunto de questões redigidas sem muita reflexão. Esse instrumento, exige esforço intelectual anterior e planejamento adequado para que as questões abranjam os aspectos levantados nos objetivos da pesquisa. O questionário empregado para realizar a pesquisa foi elaborado em conformidade com a teoria das necessidades de Maslow.

### **3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS**

Obtidos os dados da realidade empírica, buscou-se estabelecer um organização para que os mesmos possam ser interpretados e as conclusões possam ser obtidas. Esta organização pressupõe a classificação, a codificação, a tabulação e a análise propriamente dita.

Classificar é dividir um todo em partes, de forma que se obtenha uma ordem entre as partes e que cada elemento fique em seu devido lugar. Cada parte

da divisão do todo passa a se denominar classe ou categoria. Essa tarefa analítica pressupõe o estabelecimento de critérios que servem de base para a divisão. Tecnicamente, a classificação é uma forma de discriminar os dados com a meta de agrupá-los em categorias ou classes, com base nos objetivos do trabalho;

Codificação é o procedimento pelo qual se estabelecem símbolos específicos para cada classe ou categoria. Por meio do processo de codificação os dados são organizados em forma de tabela ou quadros, procedimento este denominado de tabulação. A finalidade desta atividade é sintetizar os dados da observação de forma que facilitem a sua compreensão e otimizem a interpretação;

Tabulação consiste na distribuição da informação de forma gráfica em dois eixos: o vertical, o das linhas, e o horizontal o das colunas. Cada linha e cada coluna formam células nas quais se apresentam as freqüências obtidas.

A análise compreende basicamente as seguintes tarefas: a) caracterização daquilo que é comum no grupo, isto é, determinar as características que são típicas ou semelhantes nas classes estabelecidas; b) indicar até que ponto variam os indivíduos do grupo, procurando por aquilo que os diferencia; c) evidenciar outros aspectos do modo pelo qual os indivíduos se distribuem com relação à variável que está sendo medida, mostrando ainda a relação entre si das diferentes variáveis; d) descrever as diferenças entre os grupos de indivíduos (GIL, 1994).

## **3.6 LIMITAÇÕES TÉCNICAS**

### **3.6.1 Variáveis não consideradas**

Foi considerada neste trabalho apenas a teoria de Maslow, embora tenham sido pesquisadas outras teorias, no intento de melhor compreender o assunto e optar pela teoria que melhor se adequa a realidade da empresa. Sendo assim, adotou-se a teoria de Maslow visto que essa apresentou-se como sendo a mais adequada para o alcance dos objetivos do presente estudo, uma vez que leva em consideração as mais diversas necessidades humanas que atuam na motivação para o trabalho. Além disso, a teoria de Maslow também é a mais aceita e difundida no meio administrativo, direcionado para a abordagem motivacional.

### **3.6.2 Generalização**

Os resultados obtidos com este trabalho não devem ser aplicados em outras empresas, pois trata-se de um estudo de caso, com base nas características específicas presentes na MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética.



## **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS: estudo de caso na MEDSLIM**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética – está situada na Avenida Vicente Machado, 456, Galeria Primavera, no centro da cidade de Curitiba tendo suas atividades iniciadas em 1989.

Os tratamentos atualmente oferecidos pela Clínica Medslim são: Obesidade, Escleroterapia (microvarizes e varicozes), Mesoterapia (celulite, gordura localizada, estria, flacidez), Rejuvenescimento Facial, Técnica de Preenchimento Definitivo de Linhas na Face (sulcos, vincos, rugas), Clareamento de Manchas, Limpeza de Pele Profunda, Hidratação Facial e Corporal, Peeling Vegetal, Massagem Estética e Relaxante, Drenagem Linfática Manual e com Aparelhos, Placas Eletrônicas, Ultra Som (3MHz), Eletromioestimulação.

Conta atualmente com 12 funcionários, sendo que o proprietário, Dr. Álvaro Henrique Pansini Gonçalves, é médico e diretor clínico.

Há aproximadamente duas décadas o culto pelo corpo não tinha uma conotação tão importante como atualmente. A partir desta constatação, o proprietário da clínica, resolveu inovar na área de medicina estética, com o intuito de estar à frente de outras clínicas. Para isso, ele colocou à disposição, de seus clientes/pacientes aparelhagem e técnicas avançadas com profissionais especializados e treinados para proporcionar o melhor tratamento e atendimento.

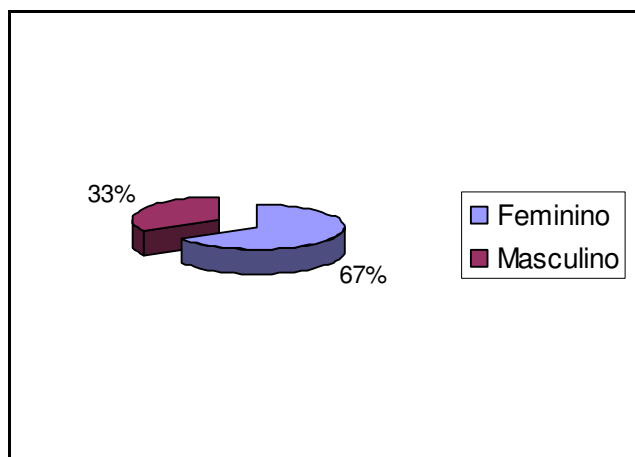
Utilizando as mais novas técnicas no campo da medicina estética, e os mais diferentes equipamentos, procura proporcionar aos seus pacientes a tranquilidade, responsabilidade e segurança que eles esperam, assegurando o respeito à vida. A MEDSLIM procura também garantir a excelência no atendimento e a capacitação profissional de seus colaboradores.

#### **4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Apresenta-se aqui a análise de conteúdo da pesquisa aplicada, na qual se trabalha com a classificação, seleção, explicação de dados obtidos. O objetivo dessa análise e interpretação dos dados é possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Assim, os dados aqui apresentados foram interpretados buscando como critérios os objetivos norteadores desta pesquisa.

**a) caracterização pessoal dos entrevistados****Tabela 1: Sexo**

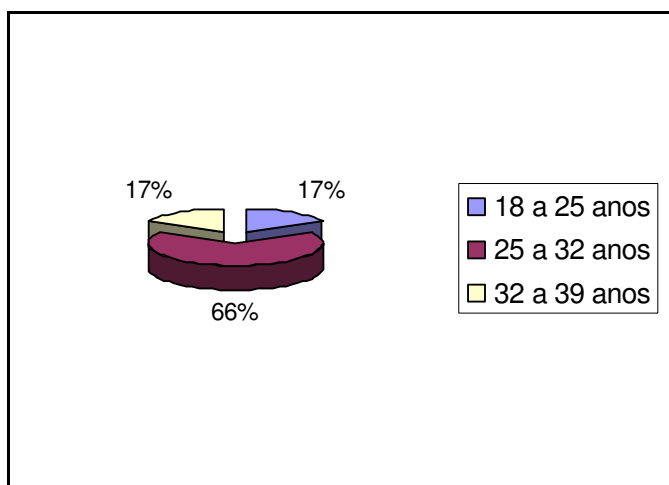
Feminino	8
Masculino	4

**Gráfico 1: Sexo**

Com relação à idade dos entrevistados, identificou-se que dos doze funcionários que integram a empresa, 8 deles, o que corresponde a 67% do total, pertencem ao sexo feminino e 4 (33%) são do sexo masculino. A maior presença de funcionários do sexo feminino deve-se às características das atividades desenvolvidas nessa empresa, pois no que tange à atividades relacionadas a estética, tem-se que é uma função comumente desenvolvida por mulheres no mercado de trabalho.

**Tabela 2: Idade**

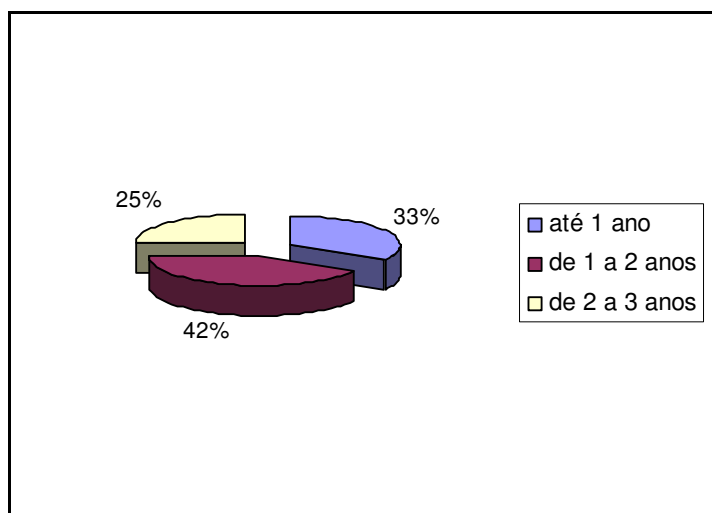
18 a 25 anos	2
25 a 32 anos	8
32 a 39 anos	2

**Gráfico 2: Idade**

Observou-se, que a idade dos entrevistados não apresentou grandes variações, estando situada entre 18 e 39 anos, sendo que a maior parte dos funcionários, o que equivale a 66% do total, possui entre 25 e 32 anos. No que concerne à motivação dos funcionários em relação à idade, cabe ressaltar que geralmente é importante para as pessoas jovens terem perspectivas de crescimento dentro da organização.

**Tabela 3: Tempo de serviço**

até 1 ano	4
de 1 a 2 anos	5
de 2 a 3 anos	3

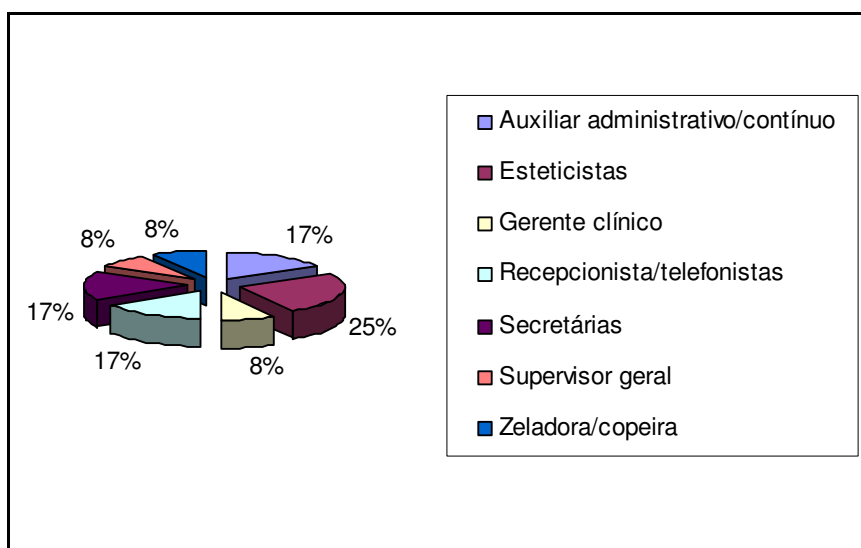
**Gráfico 3: Tempo de serviço**

No que diz respeito ao tempo de serviço ou permanência na empresa, pode-se observar pela pesquisa que a maior parte dos funcionários (42%) trabalham na empresa por um período situado entre um e dois anos. Dos demais funcionários, quatro (33%) possuem menos de um ano de empresa e três, o que corresponde a 25% do total, tem entre dois a três anos de permanência na organização em questão.

Sabendo-se que as necessidades podem variar com o passar do tempo, cabe ressaltar que geralmente nos primeiros anos de trabalho as pessoas sentem-se mais satisfeitas em relação ao mesmo. Entretanto, na empresa pesquisada, a qual começou suas atividades em 1989 (15 anos), observa-se que a rotatividade é elevada, uma vez que nenhum dos funcionários possui mais de três anos de empresa, o que indica pouca satisfação em relação ao trabalho.

**Tabela 4: Cargo**

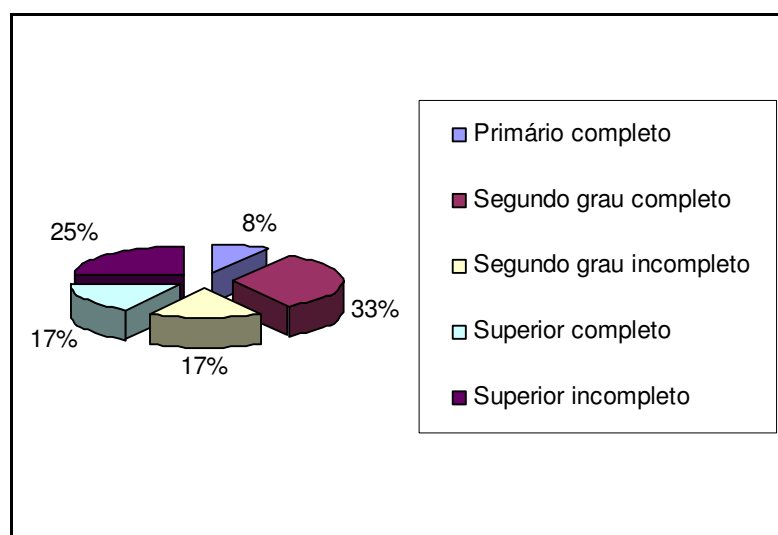
Auxiliar administrativo/contínuo	2
Esteticistas	3
Gerente clínico	1
Recepcionista/telefonistas	2
Secretárias	2
Supervisor geral	1
Zeladora/copeira	1

**Gráfico 4: Cargo**

Como a pesquisa foi efetuada com todos os funcionários da clínica, abrangeu-se igualmente todos os cargos que há nessa empresa, quais sejam: dois auxiliares administrativos (17%); três esteticistas (25%); um gerente clínico (8%); duas recepcionista/telefonistas (17%); duas secretárias (25%); um supervisor geral (8%); e uma zeladora/copeira (8%).

**Tabela 5: Nível de formação**

Primário completo	1
Segundo grau completo	4
Segundo grau incompleto	2
Superior completo	2
Superior incompleto	3

**Gráfico 5: Nível de formação**

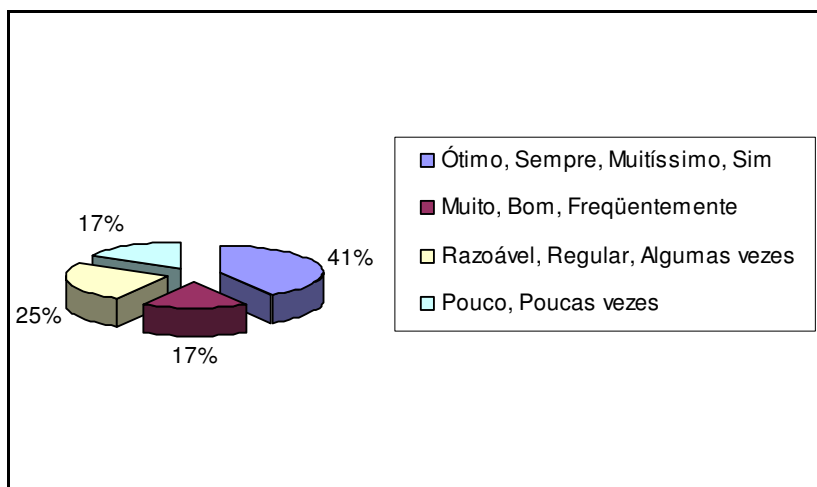
Em relação ao nível de escolaridade, a pesquisa evidenciou uma variedade no grau de escolaridade dos funcionários, sendo que um funcionário possui somente o primeiro grau, o que corresponde a 8% dos entrevistados; dois funcionários (17%) não completaram o segundo grau; quatro funcionários têm segundo grau completo, o que compreende 33% do total; três funcionários (25%) estão cursando nível superior; e dois funcionários já terminaram o terceiro grau, o que equivale a 17% do total.

Assim, a média de escolaridade está situada entre o segundo e o terceiro graus. Cabe observar que, como o mercado de trabalho está se tornando cada vez

mais exigente em relação à formação de seus funcionários, a educação se torna um fator essencial e, muitas vezes, pode ser utilizado para motivar os funcionários.

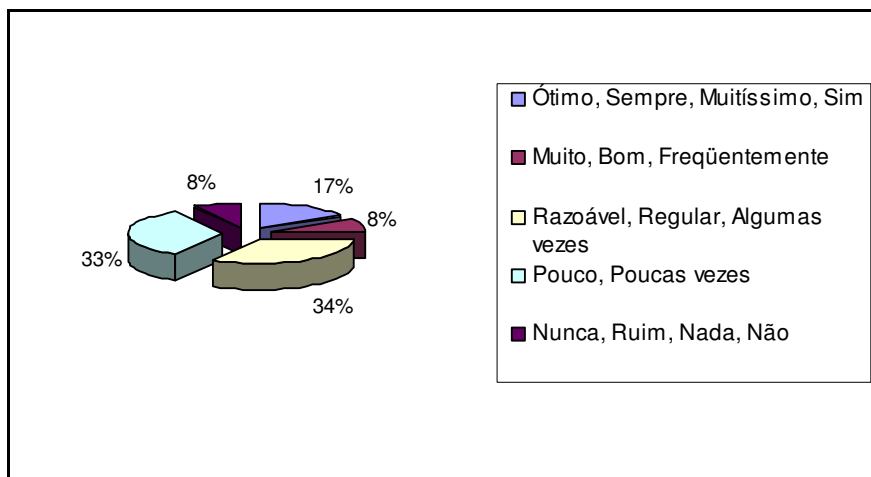
## b) Necessidades fisiológicas

**Gráfico 6: Alimentação saudável aos dependentes**



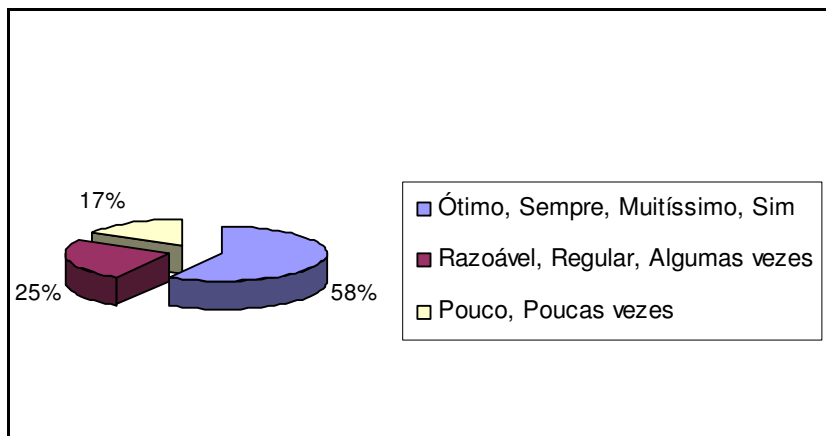
Quando questionados sobre a possibilidade de os dependentes ter uma alimentação saudável, a maior parte dos entrevistados (41%) respondeu que essa possibilidade está num nível ótimo, ou seja, essa necessidade fisiológica está completamente satisfeita. Entre os demais entrevistados, 17% responderam que essa necessidade está muito ou frequentemente satisfeita, 25% que a necessidade está razoavelmente satisfeita e 17% que a necessidade de alimentação está pouco satisfeita.



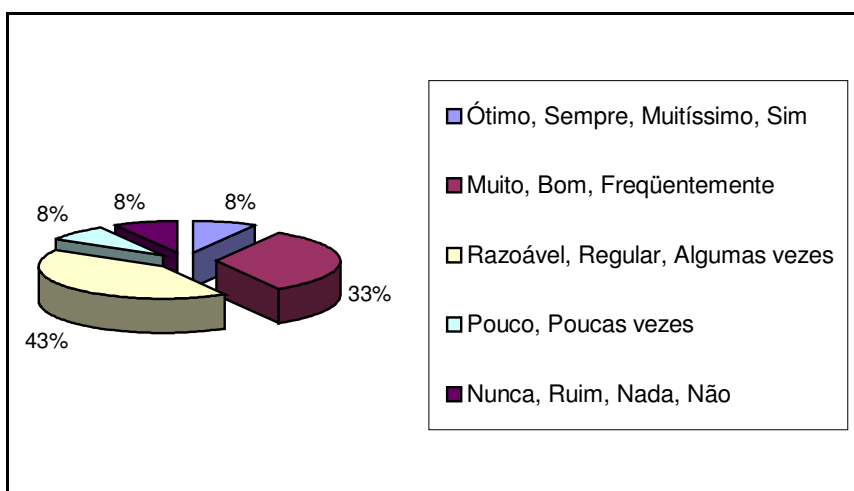
**Gráfico 7: Problemas de saúde da família**

No que tange a resolução dos problemas de saúde, para 34%, essa necessidade está razoavelmente ou regularmente satisfeita. Outra porcentagem significativa de funcionários (33%) respondeu que esta necessidade está pouco satisfeita e somente 17% responderam que esta necessidade está muito satisfeita. Além disso, 8% ainda afirmaram que esta necessidade não está satisfeita.

Pelos resultados obtidos, percebe-se que essa necessidade fisiológica apresenta deficiências em termos de satisfação. Neste sentido, a empresa poderia desenvolver ações de motivação voltadas para a satisfação das necessidades de saúde. Atualmente, a preocupação da empresa com a saúde dos funcionários tem sido considerado um fator motivacional, pois evidencia a consideração que a empresa tem com o seu funcionário.

**Gráfico 8: Lazer**

Quando perguntados sobre se o trabalho permite que os funcionários se dediquem à realização de atividades de lazer, pôde-se observar que essa necessidade está em grande parte satisfeita, pois 58% dos funcionários atribuíram o conceito como ótimo, sempre, muitíssimo e sim, 25 % atribuíram conceitos como razoável, regular e algumas vezes e somente 17% sustentaram que essa necessidade é pouco satisfeita.

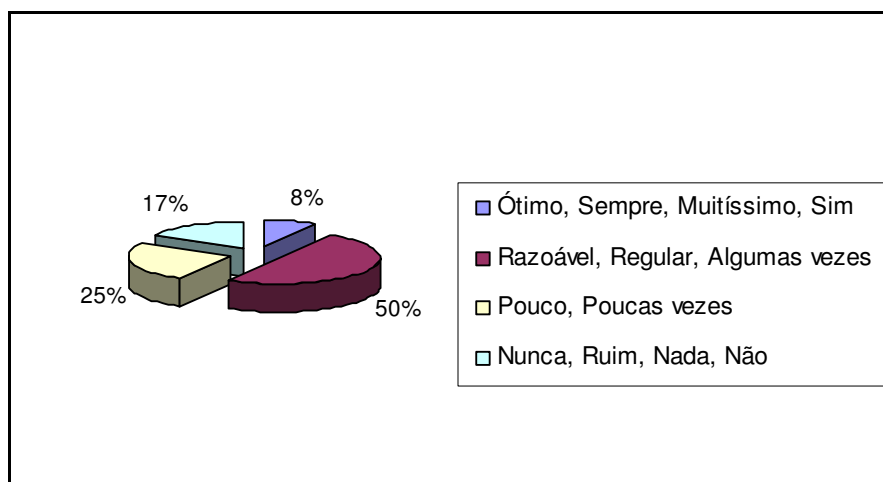
**Gráfico 9: Condições confortáveis para realização de suas tarefas**

No que concerne a necessidade de proporcionar condições confortáveis a realização das tarefas somente 8% dos entrevistados asseguraram que essas

condições são muito boas, 33% afirmaram que as condições são boas ou freqüentemente boas. A maior parte dos entrevistados (43%) respondeu que estas condições são regulares ou razoáveis, sendo que uma parcela de 8% sustentou que as condições poucas e o restante (8%) responderam que o trabalho não respeita às condições favoráveis para a o desempenho da função.

É importante destacar, de acordo com o que foi observado em Bergamini (1997), que a falta de condições ambientais favoráveis ao desempenho da função do funcionário atua como um aspecto negativo na motivação do mesmo, sendo necessário proporcionar a melhoria nessas condições para manter os funcionários motivados.

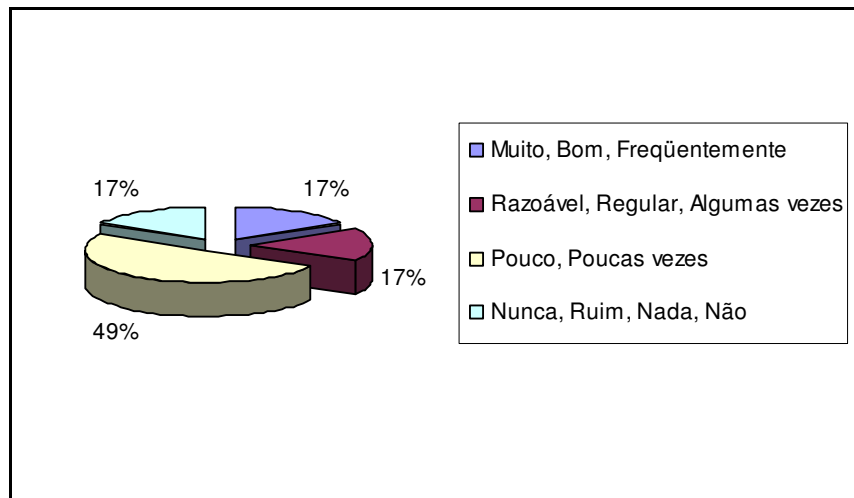
**Gráfico 10: Proteção contra situações pessoais inesperadas**



A possibilidade de proteção contra situações pessoais inesperadas também evidencia ser problemática, pois os funcionários, em sua maior parte estão razoavelmente satisfeitos com esse fator, resposta esta emitida por 50% dos entrevistados. Somente 8% estão totalmente satisfeitos, 17% estão pouco satisfeitos e 25% não estão nem um pouco satisfeitos em relação a essa necessidade fisiológica.

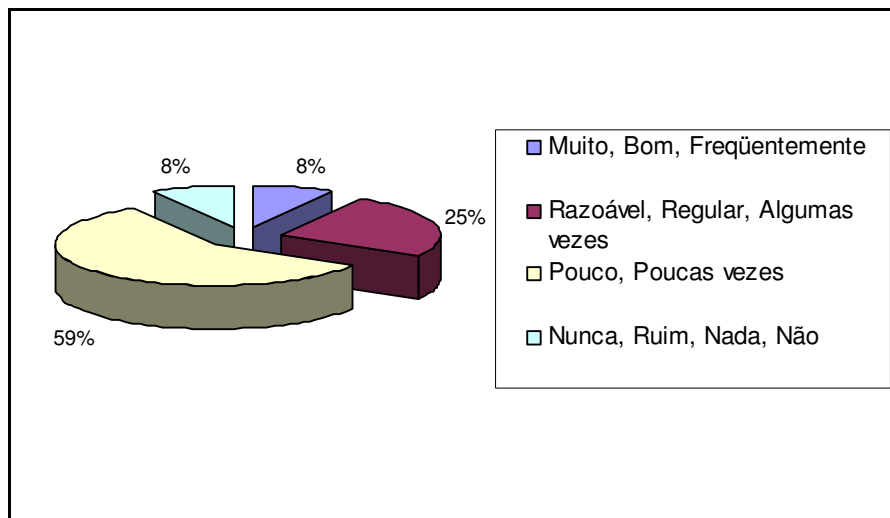
### c ) Necessidades de Segurança

**Gráfico 11: Sensação de estabilidade profissional**

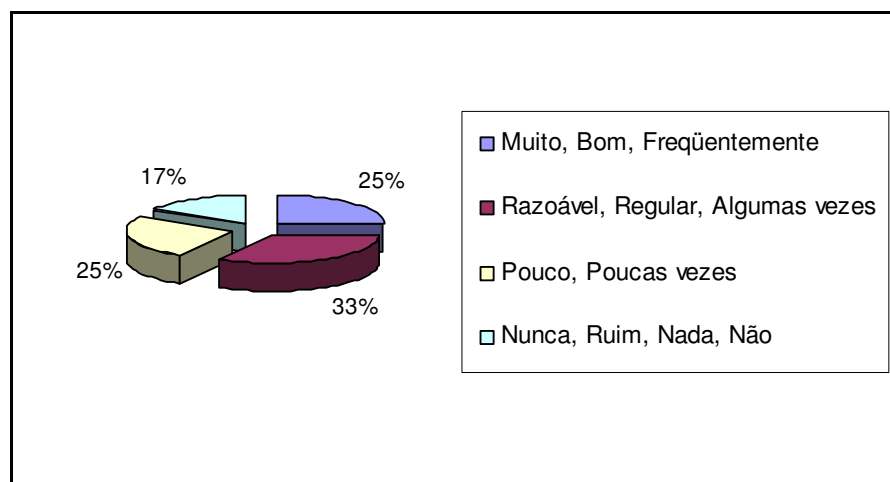


Em relação às necessidades de segurança, quando perguntados sobre sensação de estabilidade profissional proporcionada pelo trabalho, somente 17% dos entrevistados tem essa necessidade muito satisfeita. A grande maioria dos entrevistados (49%) tem uma baixa sensação de estabilidade profissional e 17% tem uma sensação de estabilidade razoável, regular ou identificada em algumas situações. Há ainda uma porcentagem de 17% que não possui qualquer segurança de estabilidade profissional.

Essa insegurança em relação à estabilidade profissional é uma característica facilmente identificada atualmente nos indivíduos em virtude da grande falta de emprego que se evidencia no mercado de trabalho. Isso pode ser amenizado por meio de incentivos educacionais voltados para a função que o funcionário exerce na empresa, preparando-o melhor para o desempenho de sua função, satisfazendo, com isso, as necessidades relacionadas a sentimentos de proteção e de defesa perante eventuais situações de perigo, as quais correspondem às necessidades de segundo nível na teoria de Maslow.

**Gráfico 12: Sentimento de amparo futuro**

No que diz respeito ao sentimento de segurança em relação ao futuro a ser possibilitado pelo trabalho, 59% dos funcionários afirmaram que esse sentimento é muito baixo, sendo poucas vezes identificado. Apenas 8% asseguraram que a sensação de amparo em relação ao futuro é muito boa, posto que outros 8% afirmaram que esse sentimento é baixo e o restante (8%) asseguraram que ele sequer existe.

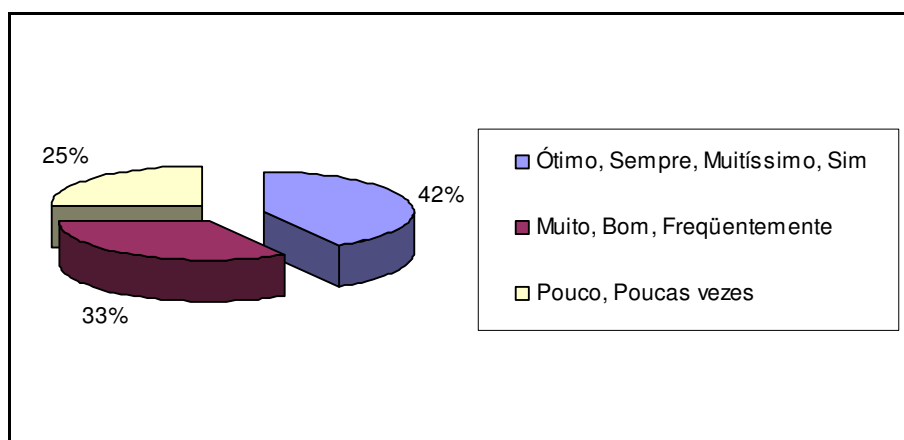
**Gráfico 13: Sensação de estabilidade emocional**

Ao serem perguntados sobre se o trabalho proporciona uma sensação de estabilidade emocional somente 25% dos funcionários sustentaram que essa

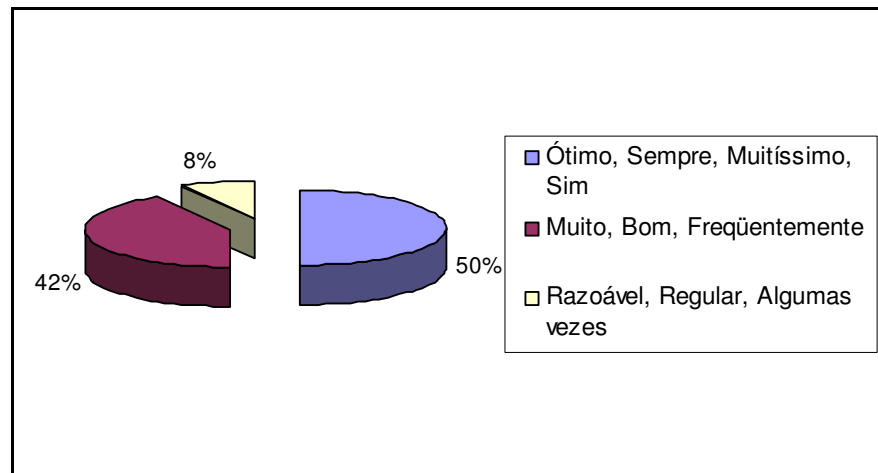
sensação é muito boa, ou seja, a necessidade está satisfeita. Em 33% dos entrevistados essa necessidade está razoavelmente satisfeita; em 25% essa necessidades de estabilidade emocional é pouco satisfeita; e, em 17% essa necessidade nunca está satisfeita.

#### d) Necessidades Sociais

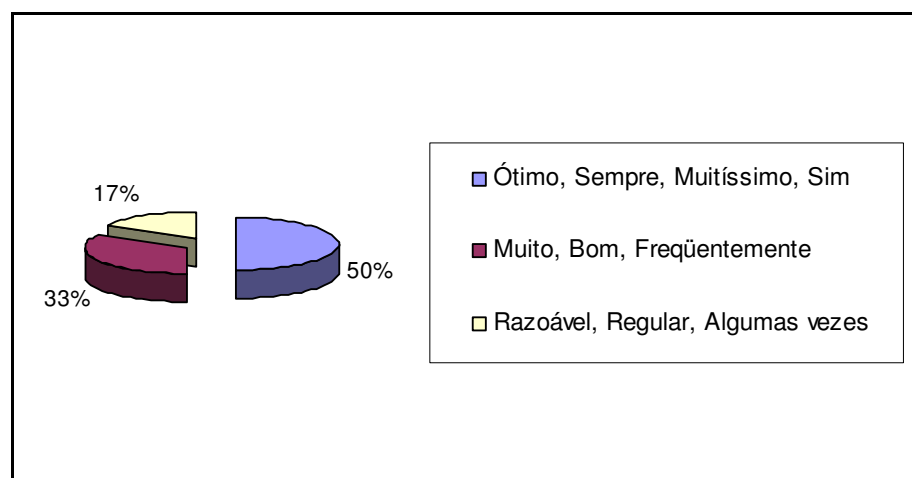
**Gráfico 14: Chance de conhecer novas pessoas**



Quando questionados sobre se o trabalho possibilita que se conheçam novas pessoas, evidenciou-se que a maior parte dos funcionários têm essa necessidade satisfeita, pois 42% sustentaram que essa possibilidade possui níveis ótimos, 33% afirmaram que essa possibilidade está situada em um nível bom e somente 25% admitiram que essa possibilidade está situada em um nível baixo, sendo que ninguém chegou a afirmar que o trabalho não permite que se conheçam outras pessoas.

**Gráfico 15: Contatos fora do ambiente familiar**

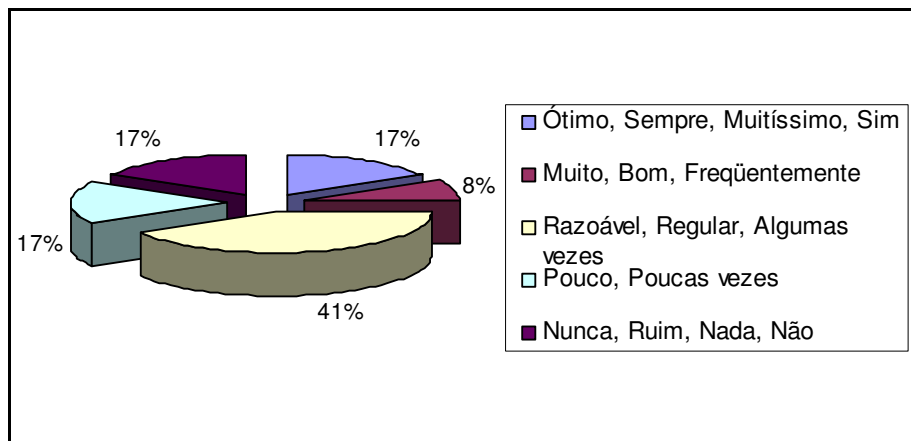
Em relação à possibilidade de estabelecer contatos fora do ambiente familiar, observou-se que essa necessidade também está razoavelmente preenchida para os funcionários, visto que 50% asseguraram que esta necessidade está muito ou sempre satisfeita, 42% sustentaram que esta necessidade está frequentemente satisfeita e apenas 8% afirmaram que a satisfação em relação a essa necessidade é regular.

**Gráfico 16: Formação de novas amizades**

No que tange a necessidade social que o ser humano possui de fazer novas amizades, evidenciou-se, pelas respostas obtidas que essa necessidade está quase totalmente satisfeita nos funcionários, uma vez que 50% afirmaram que estão

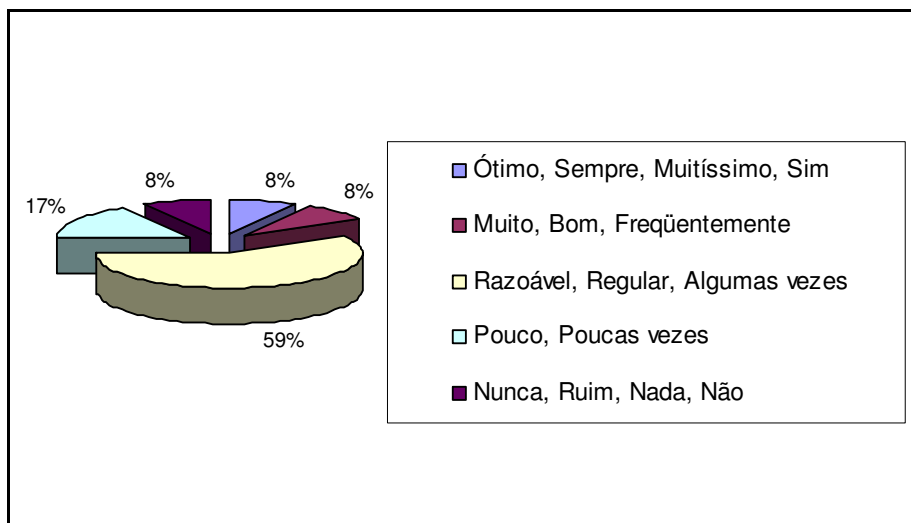
sempre e muito satisfeitos, 33% que geralmente estão satisfeitos e somente 17% que estão pouco satisfeitos.

**Gráfico 17: Oportunidade de fazer parte de algum grupo**



Quando questionados acerca da oportunidade que o trabalho propicia de fazer parte de algum grupo somente 17% dos funcionários asseguraram que essa necessidade está otimamente satisfeita.

**Gráfico 18: Trabalho em equipe**



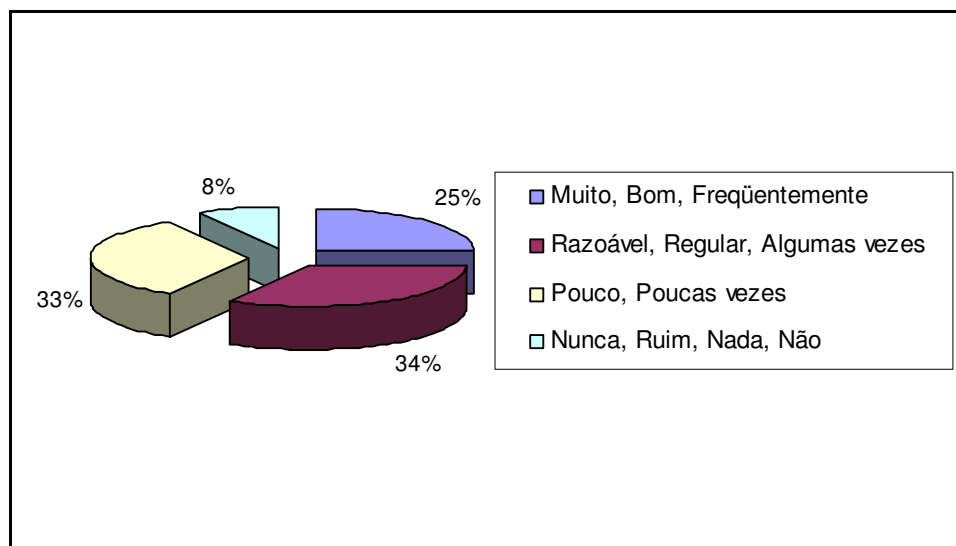
Ainda no que concerne às necessidades sociais, quando perguntados sobre se o trabalho facilita a realização de atividades em equipe, a grande maioria



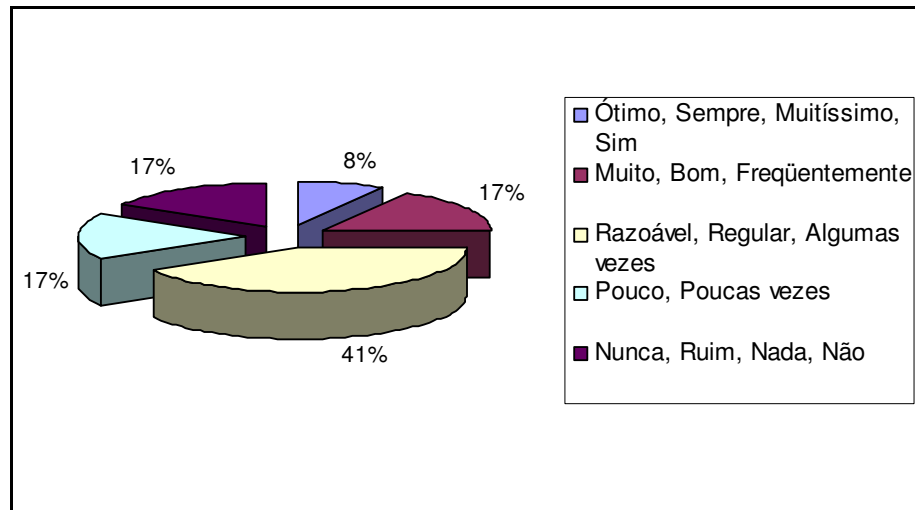
dos entrevistados (59%) responderam que essa necessidade está razoavelmente satisfeita e 17% respondeu que a necessidade é poucas vezes satisfeita. Uma pequena porcentagem equivalente a 8% afirmaram que a necessidade está otimamente satisfeita e 8% asseguraram que essa necessidade é muito satisfeita.

#### e) Necessidade de Auto-Estima

**Gráfico 19: Reconhecimento por seus feitos dentro do ambiente de trabalho**

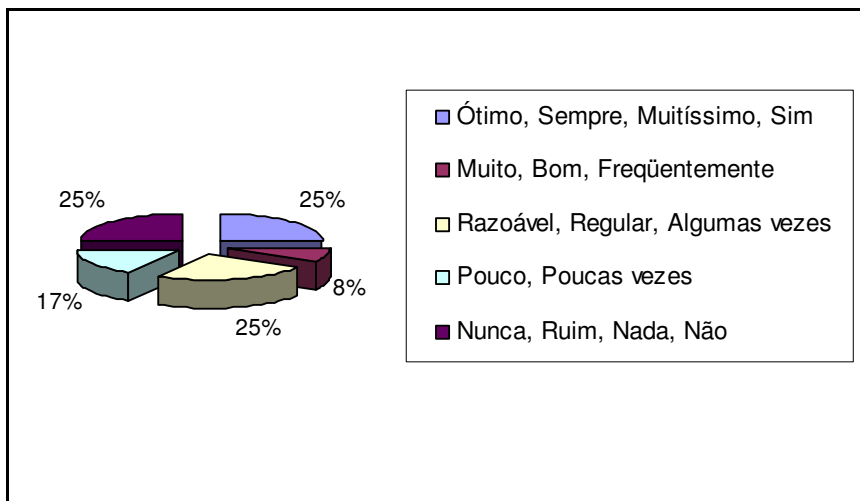


Quando questionados sobre as necessidades de auto-estima, como a possibilidade de reconhecimento pelo desempenho das funções por parte do indivíduo dentro da organização 25% dos funcionários afirmaram que esse reconhecimento é muito bom, 34% garantiram que é razoavelmente bom, 33% dos entrevistados sustentaram que são pouco reconhecidos e somente 8% não nunca são reconhecidos.

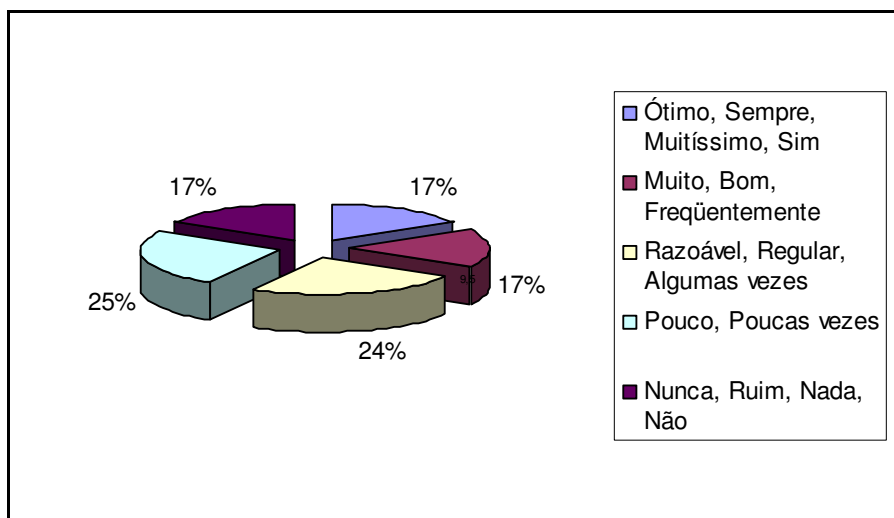
**Gráfico 20: Percepção de desempenho profissional**

Os indivíduos têm necessidade de serem apreciados pelos outros, tanto colegas de trabalho como superiores, quando demonstram resultados excelentes no desempenho de suas funções. Ao serem perguntados sobre a percepção em relação a este aspecto, somente 8% afirmaram que essa percepção sempre ocorre, ou seja, são sempre apreciados pelo seu desempenho profissional. Dentre os demais entrevistados 17% asseguraram que são frequentemente apreciados pelo desempenho, 41% que são razoavelmente apreciados, 17% que são pouco apreciados e 17% que nunca são apreciados.

Neste sentido, para satisfazer essas necessidades, Chiavenato (1999a) propõe a implementação de um plano de incentivos que proporcione um melhor reconhecimento das necessidades de auto-estima. De modo geral, esse plano tem o objetivo de recompensar cada indivíduo pelo desempenho de suas funções. Essas recompensas podem ser flexíveis e adaptáveis em cada caso, podendo ainda serem determinadas conforme o alcance dos objetivos da realização empresarial, conforme o tempo de serviço do funcionário, o desempenho excepcional do mesmo, etc.

**Gráfico 21: Possibilidade de crescimento profissional**

Quando perguntados acerca de se o trabalho é acompanhado da possibilidade de crescimento profissional, 25% dos entrevistados responderam que estão muito satisfeitos em relação a este aspecto, 8% que estão satisfeitos, 25% que estão razoavelmente satisfeitos, 17% que estão pouco satisfeitos e 25% que não estão nem um pouco satisfeitos.

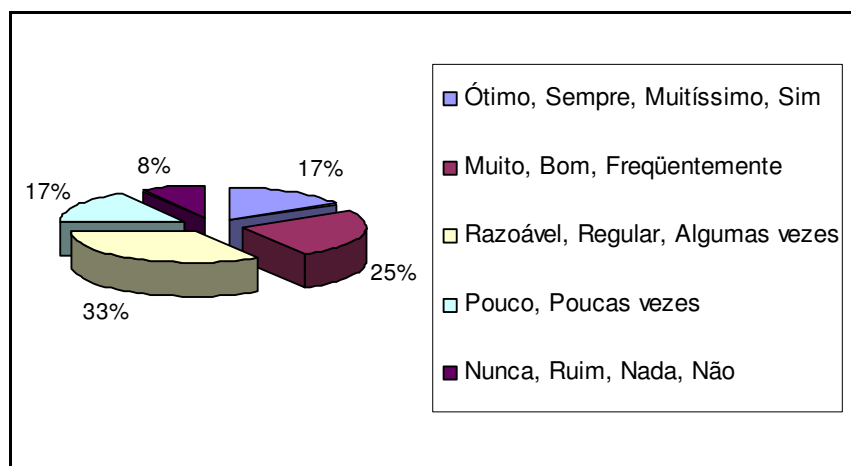
**Gráfico 22: Sensação de estar sendo útil**

Ainda no âmbito das necessidades de auto-estima, os indivíduos em geral têm a necessidade de se sentirem úteis dentro da organização ou de perceberem

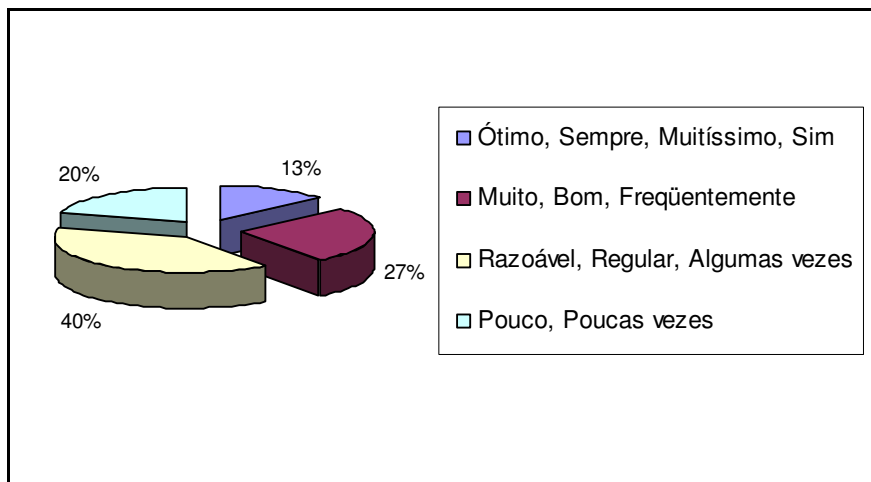
que a função que desenvolvem é de suma importância para o contexto organizacional. No que toca a este necessidade 17% dos indivíduos consideraram que sempre sentem que seu trabalho é extremamente dentro da empresa; outros 175 asseguraram que freqüentemente se sentem úteis na função que desempenham; 24% afirmaram que se sentem razoavelmente úteis; 25% se sentem pouco úteis; o restante (17%) sentem que não são úteis dentro da organização.

#### f) Necessidade de Auto-realização

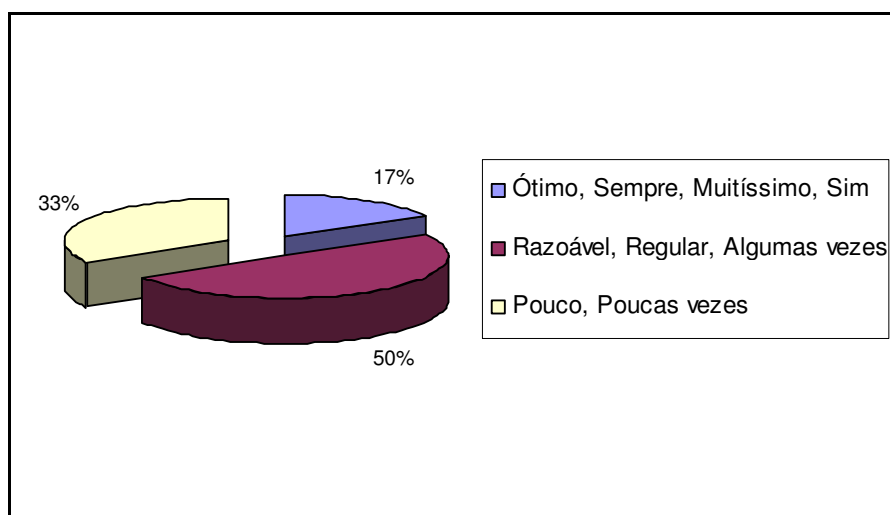
**Gráfico 23: Perseguir os ideais**



Em relação à necessidade de auto-realização que os indivíduos possuem, necessidade esta que se situa no mais alto nível da hierarquia das necessidades de Maslow, ao serem perguntados sobre se o trabalho faz com que o funcionário lute pelos seus ideais, 17% responderam que isso sempre ocorre; 25% afirmaram que isto ocorre com freqüência; 33% responderam que isto ocorre de forma regular; 17% asseguraram que são poucas as ocasiões em que o trabalho faz com se lute pelos próprios ideais e os demais (8%) afirmaram que essa situação nunca se verifica.

**Gráfico 24: Utilização das capacidades**

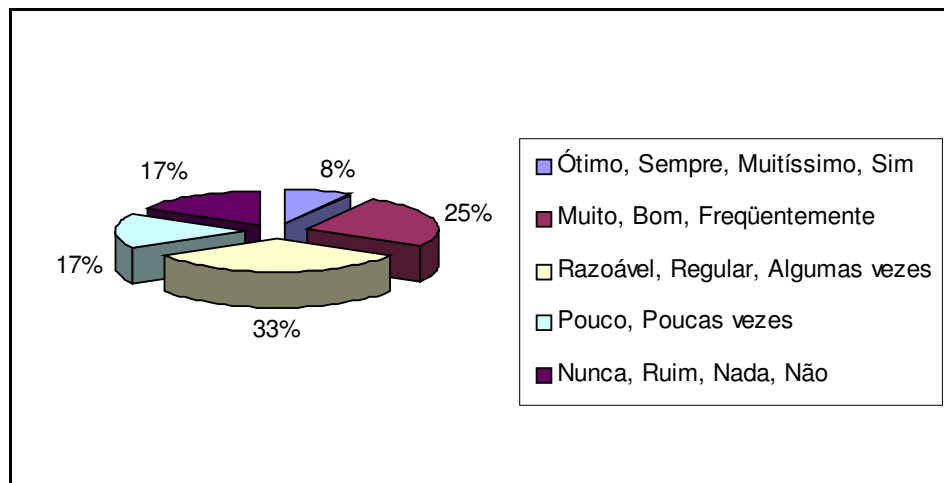
No que se relaciona à exigência ao uso das capacidades individuais, somente 13% dos funcionários responderam que o trabalho sempre exige que se utilize todas as capacidades. A maior parte dos entrevistados garantiu que em algumas situações o trabalho exige que sejam utilizadas todas as capacidades, 27% responderam que tal situação ocorre com frequência e 20% afirmaram que o trabalho nunca exige que se faça uso de todas as habilidades que possuem.

**Gráfico 25: Utilização da sua criatividade**

Quando questionados sobre a necessidade de fazer uso da própria criatividade, a maior parte dos funcionários respondeu que está razoavelmente

satisfeito em relação a esta necessidade de auto-realização. Dentre os demais funcionários, somente 17% estão sempre e muito satisfeitos e 33% estão satisfeitos em algumas ocasiões.

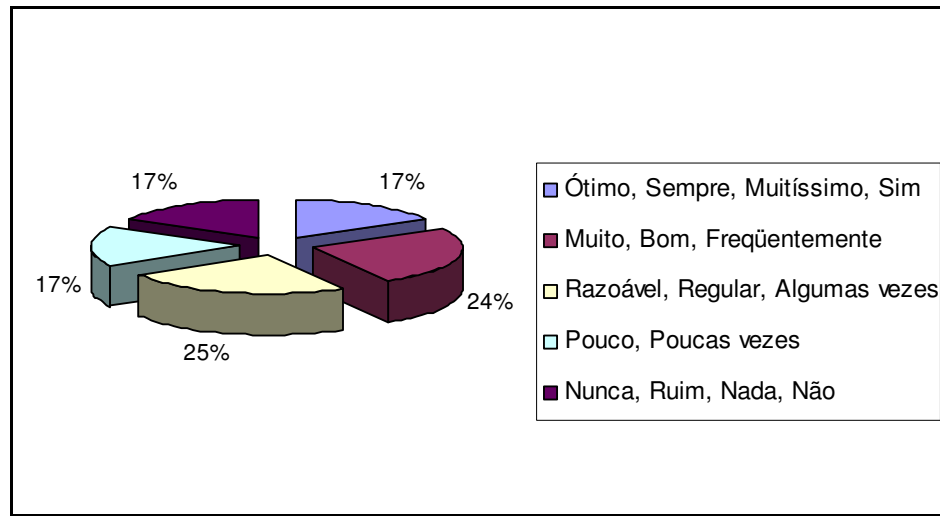
**Gráfico 26: Compatibilidade com sua capacidade**



No que concerne ao nível de satisfação em relação há compatibilidade que há entre a especialização do indivíduo e a função que desempenha dentro da empresa, apenas 8% dos funcionários estão muito satisfeitos, 25% estão frequentemente satisfeitos, 33% estão regularmente satisfeitos, 17% estão pouco satisfeitos e os restantes 17% não estão satisfeitos.

O trabalho precisa ter sentido para a pessoa que o executa, uma vez que um trabalho que tem sentido para quem o realiza, é efetuado de modo eficiente. Contribui para a não motivação, o fato de se possuir um cargo que não comporta nenhum interesse por parte daquele que o assume. Desta maneira, um trabalho que tem sentido é satisfatório, sendo que o sentimento de realização que pode ser obtido na execução de atividades dão um sentido a esse trabalho.

**Gráfico 27: Oportunidade de expressar idéias ou sugestões**



Em relação à liberdade de expressar idéias e sugestões que possam contribuir para melhoria das atividades desenvolvidas dentro da organização ou para a melhora dos serviços prestados aos clientes, ao serem questionados sobre o fato, somente 17% dos entrevistados afirmaram que sempre possuem a liberdade de expressarem-se. Entre os demais entrevistados, 24% asseguram que esta necessidade é freqüentemente satisfeita, 25% que é razoavelmente satisfeita e 17% que essa a necessidade permanece totalmente insatisfeita.

Neste sentido, para a melhorar a satisfação nesta necessidade, pode-se realizar práticas que possibilitem uma maior abertura por parte da administração, incentivando os funcionários a buscarem melhorar certas atividades que poderiam ser melhor desempenhadas. Os fatores motivadores podem ter como pressuposto o oferecimento de recompensas individuais para quem apresentar boas sugestões.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ENTREVISTA NA MEDSLIM**

A idéia de motivação é algo bastante complexo que engloba inúmeros aspectos comportamentais do ser humano, em conformidade com suas características e expectativas ou objetivos traçados em relação à vida futura, tanto no âmbito profissional ou pessoal. Deste modo, a motivação, além de variar de pessoa para pessoa, varia também na própria pessoa, dependendo da fase pela qual está passando.

No que concerne ao atual estado de motivação dos funcionários da MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética, observou-se que os maiores problemas de insatisfação, pelas respostas fornecidas às perguntas, foram identificados nos níveis quatro e cinco da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que compreendem respectivamente, as necessidades de auto-estima e auto-realização dos indivíduos. Em outras palavras, pelo que foi evidenciado nos resultados da pesquisa, no geral, as principais dificuldades dos funcionários da empresa investigada residem em torno das necessidades de estima e realização.

Cabe assinalar que em relação às necessidade fisiológicas, que compreendem as necessidades de primeiro nível na teoria de Maslow, a organização vem cumprindo seu papel, visto que, de modo geral, os indivíduos estão bem satisfeitos em relação a este aspecto. Também as necessidades sociais, que correspondem ao terceiro nível dentro da hierarquia das necessidades de Maslow, estão, de forma geral, bem satisfeitas, pois o trabalho propicia a oportunidade fazer novas amizades, de interagir e trabalhar em grupo, de conhecer novas pessoas e conviver fora do âmbito familiar.



Nos resultados da pesquisa, em relação ao primeiro nível, ao serem perguntados sobre se a organização possibilita que os dependentes tenham uma alimentação saudável, 41% dos entrevistados asseguram que esse fator está em nível ótimo. Da mesma forma, quando perguntados sobre se o trabalho possibilita a solução de problemas de saúde da família, se permite que seja dedicado tempo ao lazer, se proporciona condições confortáveis para a realização de suas tarefas, se possibilita proteção contra situações pessoas inesperadas, a maior parte dos funcionários respondeu que tais fatores motivadores estão bons ou freqüentemente bons. Com isso, nota-se, em todos os itens perguntados, que a maior parte dos entrevistados mostrou-se satisfeita.

No nível três a pesquisa também comprova a satisfação dos funcionários, pois, ao serem perguntados sobre a possibilidade de conhecer novas pessoas, 42% sustentaram que essa possibilidade possui níveis ótimos em termos de satisfação; ao serem perguntados sobre os contatos que o trabalho propicia fora do ambiente familiar, 50% asseguram que esta necessidade está muito ou sempre satisfeita; a mesma porcentagem foi obtida quando se questionou os entrevistados sobre a possibilidade de formação de novas amizades. Quanto à realização de trabalho em equipe, 59% responderam que essa necessidade está razoavelmente satisfeita.

Algumas deficiências foram identificadas no nível das necessidades de segurança, o que ocorre com freqüência num mercado como o atual em que falta emprego até para muitas pessoas qualificadas. Em relação às necessidades de segurança, quando perguntados sobre a sensação de estabilidade proporcionada pelo trabalho apenas 17%, respondeu estar muito satisfeita, sendo que 49% tem uma baixa sensação de estabilidade profissional. Quanto à sensação de estabilidade

emocional, 25% dos funcionários sustentaram que essa sensação está em um nível muito bom, e 33% estão razoavelmente satisfeitos em relação à mesma.

A insegurança em relação ao trabalho e a falta de estabilidade emocional, perpassa muitas organizações sendo um problema de dimensões amplas, cuja solução se estende para além da empresa em questão, pois decorre da grande falta de emprego. Isso pode ser amenizado por meio de incentivos educacionais direcionados para a função que o empregado exerce na empresa, preparando-o melhor para o desempenho da mesma, propiciando-lhe uma maior sensação de segurança. No entanto, mesmo realizando atividades motivadoras nesse âmbito, dificilmente se alcançarão níveis ótimos de satisfação.

Já no quarto e no quinto nível onde, como já apontado, foram identificados maiores dificuldades, cabe a organização desenvolver planos de incentivo com benefícios individualizados para melhorar a auto-estima e auto-realização dos funcionários e satisfazer as necessidades de serem reconhecidos pelo desempenho de sua função. Com isso, obter-se-á funcionários mais motivados e comprometidos com a empresa. Deste modo, subindo a hierarquia de Maslow percebe-se que as necessidades dos indivíduos se evidenciam cada vez menos satisfeitas.

Nos resultados da pesquisa, no nível quatro da hierarquia das necessidades, quando perguntados sobre o reconhecimento por seus feitos dentro do ambiente de trabalho, 34% dos funcionários asseguraram que estão razoavelmente satisfeitos e 33% que estão pouco satisfeitos. Quanto à apreciação do desempenho profissional, 41% afirmaram que são apenas razoavelmente apreciados.

Nas perguntas condizentes ao nível quinto das necessidades, 33% dos entrevistados afirmaram que o trabalho somente algumas vezes incentiva para que se persigam os ideais. Quando questionados sobre a utilização das capacidades a maior parte dos funcionários (40%) afirmaram que apenas em algumas situações o trabalho exige que sejam utilizadas todas as capacidades. No que tange a utilização da criatividade, 33% responderam que essa capacidade é pouco solicitada.

Assim, para que se tenha um maior reconhecimento da importância do funcionário dentro da organização e este se sinta motivado para continuar trabalhando na empresa, pode-se sugerir como propostas o plano de benefícios e o plano de recompensas individuais.

O plano de benefícios tem a finalidade de procurar atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva. Visa proporcionar condições para que cada funcionário possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas. Seguindo-se este entendimento, o plano de benefícios é concedido para atender a um leque diferenciado de necessidades dos funcionários.

Já o plano de incentivos pode incluir a remuneração variável ou flexível, em conformidade com o desempenho do funcionário dentro da organização. Esse desempenho pode ser medido com base no cumprimento das metas da empresa, dando ao funcionário uma porcentagem sobre os lucros anuais da organização; na competência do funcionário para desempenhar sua função de forma excepcional, recompensando-o pela diferenciação no desempenho, etc. O salário é um dos principais fatores que atuam no nível de motivação do funcionário, pois mesmo gostando da atividade que exerce dentro da empresa, o funcionário precisa de uma

remuneração adequada aos seus esforços para manter um determinado nível de motivação.

Além disso, é importante destacar que, a recompensa não é um padrão generalizado que se estende igualmente para todos, mas ajusta-se com as necessidades do indivíduo em questão. Deste modo, reconhece-se o indivíduo como sujeito que integra a empresa e não apenas mais um funcionário, satisfazendo sua necessidade de estima.

Ambos os planos tem a finalidade de: reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas; reduzir a rotatividade do pessoal e fixar os indivíduos na empresa, melhorar a qualidade de vida dos funcionários e minimizar o custo das horas trabalhadas. As recompensas atuam o sentido de reforçar cada vez a melhoria do desempenho.

Em suma, os níveis um e três da hierarquia das necessidades humanas de Maslow apresentaram os melhores índices de satisfação. No nível dois já se evidenciaram alguns problemas não tão significativos, sendo que nos níveis quatro e cinco, os funcionários apresentaram os maiores índices de insatisfação. Assim, o aumento da motivação dos funcionários depende da satisfação, por parte da empresa, das necessidades de auto-estima e das necessidades de auto-realização.

Cabe a empresa, com base nas sugestões aqui apontadas ou no desenvolvimento de outros programas de motivação, proporcionar uma melhor satisfação aos funcionários e com isso, assegurar o sucesso do empreendimento. Pode-se ressaltar que, qualquer modo de promover o reconhecimento, motivar e compensar esforços, propor novos desafios, certamente propiciará uma melhora na auto-estima e preencherá a necessidade de auto-realização e obtenção de sucesso no trabalho, por meio do reconhecimento das competências individuais.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo efetuado a revisão bibliográfica, a coleta e tabulação dos dados, bem como a identificação dos resultados da pesquisa de campo efetuada na MEDSLIM, cabe agora verificar se os objetivos determinados antes de iniciar o estudo foram alcançados por completo.

O objetivo geral desse trabalho consistia em identificar os fatores motivacionais dos funcionários da empresa MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética, com a finalidade de aumentar a produtividade e satisfazer melhor seus clientes. Ao realizar-se toda a revisão bibliográfica acerca das principais teorias motivacionais, optando pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e realizando a pesquisa para identificar o nível motivacional dos funcionários, cumpriu-se com o objetivo geral.

Em relação aos objetivos específicos, tem-se que, de modo geral, esses também foram atingidos. O primeiro objetivo específico, qual seja, identificar os fatores motivacionais para o trabalho na MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética foi atingido durante a realização da análise e interpretação da pesquisa de campo, a qual possibilitou a identificação dos fatores que atuam na motivação dos funcionários da clínica objeto de pesquisa.

Também durante a análise dos dados foram cumpridos o segundo e o terceiro objetivo específico, a saber: analisar e apresentar o grau de motivação para o trabalho, na percepção dos funcionários e identificar as expectativas individuais dos funcionários da MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética. As perguntas aplicadas possibilitaram, com base na teoria da hierarquia de Maslow, identificar quais das necessidades, na perspectiva dos funcionários estão satisfeitas e quais

ainda necessitam ser levadas em consideração para deixá-los mais motivados, satisfazendo as expectativas individuais dos funcionários.

Quanto ao quarto objetivo específico, que consistia em mostrar a ligação entre fatores motivacionais dos recursos humanos e aumento da produtividade e clientes mais satisfeitos, esse também foi alcançado durante a fundamentação teórica no item referente à “motivação para o trabalho”, onde se abordou a relação que há entre motivação e produtividade. Chegou-se a conclusão de que é extremamente importante considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a obtenção da eficácia organizacional.

O quinto objetivo específico, a saber, apresentar sugestões que possam contribuir para organização desenvolver ou monitorar aspectos relacionados aos fatores motivacionais levantados, o mesmo foi cumprido na etapa das considerações finais sobre a entrevista na empresa. Nesse item foram apontadas algumas sugestões, como o plano de benefícios e o plano de incentivos individuais, no sentido de motivar o funcionário a continuar trabalhando na empresa para diminuir a rotatividade de mão-de-obra.

Através do cumprimento dos objetivos específicos e, conseqüentemente, do objetivo geral, chegou-se, também a resposta do problema de pesquisa, uma vez que foram identificados os principais fatores que atuam negativamente na motivação dos recursos humanos da clínica MEDSLIN. A partir da identificação dessas necessidades que não estão satisfeitas, foi possível indicar algumas alternativas para melhorar a motivação e, dessa forma, tornar a organização mais competitiva, com recursos humanos eficientes no desenvolvimento de suas funções.

No intento de superar as limitações desse estudo, que se aplica especificamente ao caso da clínica MEDSLIM, pode-se realizar a implementação

das sugestões propostas e, por meio de novos estudos, analisar a melhoria obtida no grau de motivação dos funcionários, bem como no aumento do potencial competitivo da organização, através da eficácia individual no desempenho das tarefas. Em outros termos, a partir da pesquisa realizada pode-se implementar as sugestões e monitorar a evolução dos funcionários no que tange ao aumento da produtividade e a melhora no atendimento das necessidades dos clientes.

Importante ressaltar ainda que, com base nas conclusões desse estudo, juntamente com as sugestões que aqui foram apontadas no intento de satisfazer melhor as necessidades dos funcionários, resultando no aumento da motivação, fica em aberto a possibilidade de conduzir estudos futuros por aqueles que se interessem pelo tema no intento de avaliar os resultados decorrentes das modificações introduzidas na empresa.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria A. F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1988.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração**: curso completo – manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da psicologia. 13 ed. reform. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARDOSO, Ciro Flamarion. **O trabalho compulsório na antiguidade**. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Nos Novos Tempos**. 2. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

COCCO, Giuseppe. **Trabalho e cidadania**: produção e direitos na era da globalização. São Paulo: Cortez, 2002.

DALBOSCO, Cherilo. **Fatores motivacionais dos docentes da Universidade do Oeste de Santa Catarina**: o caso do campus de São Miguel do Oeste. Florianópolis, 2000, 121 f. Centro Sócio-econômico – Universidade Dissertação (Mestrado em Administração). Federal de Santa Catarina.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA, Tércia; CASSAR, Maurício. **Introdução à Administração**: da competitividade à sustentabilidade. Campinas: Alínea, 2003.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2001.

FERRARI, Irazy. **História do trabalho, do direito do trabalho e da justiça do trabalho**. São Paulo: LTr, 1998.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.



GAMA, Ruy. **A tecnologia e o trabalho na história**. São Paulo: Nobel, Edusp, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HARMAN, Willia; HORMANN, John. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1990.

HELOANI, José Roberto. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1987.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Benedito Gonçalves. **Fatores Motivacionais para o trabalho dos egressos do Curso de Medicina Veterinária da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA**. Florianópolis, 2001, 119 f. Centro Sócio-econômico – Universidade Dissertação (Mestrado em Administração). Federal de Santa Catarina.

MANCINI, Waldemar. **Fatores motivacionais para o trabalho dos servidores fiscais**. Florianópolis: Insular, 1999.

MARX, Karl. **Do capital**. São Paulo: Nova Cultural, 2000. (Coleção Os Pensadores)

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1985.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração: clássica e modernas**. São Paulo: 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **História do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2001.

OLIVEIRA, Rosilda de; ZANELLI, Jose Carlos. **Contribuições das consultorias externas para a administração de recursos humanos: um estudo nas indústrias de grande porte de Joinville - Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

PARK, Kil H.; BONIS, Daniel F. de; ABUD, Marcelo R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTELLA, Iolanda Ferreira. **Motivação para o trabalho**: estudo de caso da gerência de administração e modernização – Gemor do Estado do Maranhão. Florianópolis, 2001, 91f. Centro Sócio-econômico – Universidade Dissertação (Mestrado em Administração). Federal de Santa Catarina.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio de Sul: Nova Era, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLIM, Clélio Figueiredo. **Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho**: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas. Florianópolis, 1998, 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Sócio-econômico – Universidade Federal de Santa Catarina.

ROSSO, Sadi Dal. **A jornada de trabalho na sociedade**: o castigo de prometeu. São Paulo: LTr, 1996.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

SAWREY, James M; TELFORD, W. Charles. **Psicologia educacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1973.

STEIL, Andréa Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas da capacitação**. Florianópolis, 2002. 210 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.

STONER, A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**: 5. ed. Rio de Janeiro: Ptintice-Hall, 1995.

TEIXEIRA, Élson A. **Teoria Geral da administração e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TOMASIA, Maria Teresinha. **Como motivar trabalhadores no ambiente empresarial segundo as teorias motivacionais**. Disponível em <<http://www.grupodesenvolver.com.br/motiv.html>>. Acesso em: 04 out. 2004.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### DADOS PESSOAIS

1. SEXO:	<input type="checkbox"/> Masculino
	<input type="checkbox"/> Feminino
<hr/>	
2. IDADE:	<input type="checkbox"/> 18 – 25 anos
	<input type="checkbox"/> 25 – 32 anos
	<input type="checkbox"/> 32 – 39 anos
	<input type="checkbox"/> mais de 39 anos
<hr/>	
2. TEMPO DE SERVIÇO:	<input type="checkbox"/> até 1 ano
	<input type="checkbox"/> 1 – 2 anos
	<input type="checkbox"/> 2 – 3 anos
<hr/>	
4. CARGO:	<input type="checkbox"/> Frentista
	<input type="checkbox"/> Lavador
	<input type="checkbox"/> Atendente (loja de conveniência)
	<input type="checkbox"/> Gerente
<hr/>	
5. NÍVEL DE FORMAÇÃO:	<input type="checkbox"/> Primário Completo
	<input type="checkbox"/> Primário Incompleto
	<input type="checkbox"/> 1º Grau Completo
	<input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto
	<input type="checkbox"/> 2º Grau Completo
	<input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto
	<input type="checkbox"/> 3º Grau Completo
	<input type="checkbox"/> 3º Grau Incompleto
<hr/>	

Assinale com "X" os quadros ao lado de cada pergunta considerando o seguinte critério:

- 1- Ótimo, Sempre, MUITÍSSIMO, Sim
- 2- Muito, Bom, Freqüentemente
- 3- Razoável, Regular, Algumas vezes
- 4- Pouco, Poucas vezes
- 5- Nunca, Ruim, Nada, Não

O trabalho que você exerce MEDSLIM – Clínica de Medicina Estética:

PERGUNTAS	1	2	3	4	5
<b><i>Necessidades Fisiológicas</i></b>					
1. Possibilita que seus dependentes tenham uma alimentação saudável					
2. Possibilita que os problemas de saúde de sua família sejam resolvidos					
3. Permite que você dedique parte de seu tempo ao lazer					
4. Lhe proporciona condições confortáveis para realização de suas tarefas					
5. Possibilita que você se proteja contra situações pessoais inesperadas					
<b><i>Necessidades de Segurança</i></b>					
6. Traz sensação de estabilidade profissional					
7. Traz o sentimento de amparo futuro					
8. Traz sensação de estabilidade emocional					
<b><i>Necessidades Sociais</i></b>					
9. Lhe dá a chance de conhecer novas pessoas					
10. Faz com que você tenha contatos fora do ambiente familiar					
11. Possibilita que você forme novas amizades					
12. Lhe dá a oportunidade de fazer parte de algum grupo					
13. Faz com que você e seus colegas de trabalho trabalhem como equipe					
<b><i>Necessidade de Auto-Estima</i></b>					
14. Traz a possibilidade de reconhecimento por seus feitos dentro do ambiente de trabalho					
15. Faz com que você perceba que seus colegas e superiores apreciem seu desempenho profissional					
16. Lhe traz a possibilidade de crescimento profissional					
17. Sensação de estar sendo útil					
<b><i>Necessidade de Auto-realização</i></b>					
18. Faz com que você lute por seus ideais					
19. Exige que você utilize todas as suas capacidades					
20. Permite que você utilize sua criatividade					
21. É compatível com sua capacidade					
22. Lhe dá a oportunidade de expressar suas idéias ou sugestões					