

FACULDADE DE CIÊNCIA E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA



BRUNO FERREIRA VEIGA

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA SUPER TROCA DE ÓLEO E LAVAJATO BRASIL**

25727
Saori

RUBIATABA – GO.
2005

Adm. emp.
Motivação prof. 35.
Rec. humanos

Tombo nº	12093
Classif. A.	658.3-159.942
Ex.:	1 BRUNO VEIGA
	2005
Origem:	d
Data:	26.4.06

BRUNO FERREIRA VEIGA

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA SUPER TROCA DE ÓLEO E LAVAJATO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientação: Prof. Ms. Flávio Manoel C. B. Cardoso

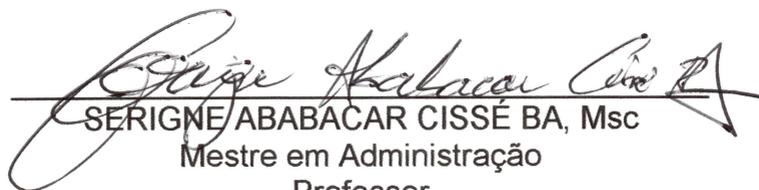
RUBIATABA – GO
2005

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia apresentada em 21/12/2005.



Prof. MARCOS de MORAES SOUSA
Especialista em Gestão em Agronegócios e em Comércio Exterior
Professor



SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA, Msc
Mestre em Administração
Professor



Prof. Ms. Flávio Manoel C. B. Cardoso
Orientador

Dedicada ao maior ser de todo o Universo, Deus.

E também aos meus pais, pelo apoio, compreensão e incentivo nas horas difíceis desta longa trajetória acadêmica.

Primeiramente agradeço a Deus, por mais essa conquista.

Em especial, gostaria de agradecer aos meus pais, por terem contribuído de forma ímpar, por ter mantido sempre o mesmo sorriso e disposição.

Quero também agradecer, ao professor orientador Flávio Manoel Coelho que prestou valiosa contribuição com suas sugestões e críticas ao texto.

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE GRÁFICOS

1. INTRODUÇÃO.....	07
1.1. PROBLEMA.....	08
1.2. JUSTIFICATIVA.....	09
1.3. OBJETIVOS.....	10
1.3.1 Geral.....	10
1.3.2 Específicos.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1. Motivação: Qual a sua Importância para a Empresa?.....	11
2.2. Fundamentos sobre Motivação no Comportamento Humano.....	14
2.3. Motivação: Principal Motivador.....	19
3. METODOLOGIA.....	22
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	23
5. CONCLUSÃO.....	27
6. SUGESTÕES.....	28
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

ANEXOS

DADOS DO ALUNO

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Opção de trabalho	24
GRÁFICO 2 - O que mais gosta na empresa	24
GRÁFICO 3 - O que menos gosta na empresa	25
GRÁFICO 4 – Motivado na empresa	25
GRÁFICO 5 - Motivado no trabalho	26

RESUMO

Motivação é uma tarefa complexa e difícil. É um relacionamento de sistema entre muitas variáveis dentro e fora da organização e, por isso, não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais. Motivar significa ter motivos, despertar interesse por algo. As pessoas têm uma identidade própria que as distingue das outras, a personalidade. E eles agem por interesse, é o interesse que nos faz lutar pelo que idealizamos. E uma empresa para ser bem sucedida tem que demonstrar confiança, elogios, a todos se lembrando deles, isto é motivação. E no trabalho foram desenvolvidas várias teorias dentro do quadro teórico que deixou claro a importância deste tema, e que se for bem trabalhado pode levar a empresa a superar muitas barreiras.

Palavras-Chaves: Motivação, Empresa, Teoria.

1. INTRODUÇÃO

Motivação é uma tarefa complexa e difícil. É um relacionamento de sistema entre muitas variáveis dentro e fora da organização e, por isso, não podemos esperar ter respostas rápidas e fáceis quanto aos problemas motivacionais.

Existem numerosas idéias a respeito de motivação, e se acham em disputa, como por exemplo, as pessoas assumindo diferentes pontos de vista. Mas como pode-se observar existem algumas orientações básicas úteis para melhorar a motivação.

O limite e a profundidade da questão a ser investigada foram delimitados pelas teorias de autores que abordam a motivação de uma forma geral e a motivação no trabalho.

A pesquisa como nas teorias de alguns autores, que já estudaram o assunto motivação, para que num segundo momento pudéssemos nos aprofundar no tema deste trabalho.

Iniciou-se a pesquisa, definindo motivação na visão de alguns autores que define motivação como sendo um conjunto das causas móveis, ou motivos que concorrem para determinar a conduta humana. Esta é uma definição básica com a qual pode-se expressar em linhas gerais o que é motivação.

Acredita-se que com o término do presente trabalho poderá contribuir para a realidade social no sentido de que, como verifica-se, no cotidiano todo indivíduo emite comportamento motivado, e sendo a empresa Super Troca de Óleo e Lavajato Brasil, ganhará pontos a partir dos resultados finais no que diz respeito em motivar seus funcionários.

1.1. PROBLEMA

Pode-se dizer que o ser humano é flexível e sugestionável, tem que se mostrar e tentar achar a melhor solução ou encaminhar o indivíduo a descobrir o motivo de sua falta de motivação e aos poucos resolver este problema tão comum em nossas repartições comerciais.

Aspectos importantes e fundamentais no processo da motivação dos funcionários que podem ser identificadas através da problemática: O porquê da falta de motivação entre líderes e funcionários da empresa Super Troca de Óleo e Lavajato Brasil,?

1.2. JUSTIFICATIVA

O tema aqui desenvolvido, procurou estudar como as pessoas se põem em movimento para esta ou aquela direção, por que o fazem, o que o fazem, mergulhando na pesquisa do fato de que nem todas as pessoas se propõem as mesmas coisas pelas mesmas razões..

Motivação, é um tema bom de trabalhar, pois tudo na vida depende da motivação, isto é, interesse. É fundamental a motivação no contexto de toda empresa para ter sucesso e bons resultados. Motivar significa ter motivos, despertar interesse por algo. As pessoas têm uma identidade própria que as distingue das outras, a personalidade. E eles agem por interesse, é o interesse que nos faz lutar pelo que idealizamos. E uma empresa para ser bem sucedida tem que demonstrar confiança, elogios, a todos se lembrando deles, isto é motivação. Os clientes estão cada vez mais exigentes e gostam de ser bem atendidos e ver produtos de ótima qualidade e preços baixos.

A proposta deste trabalho é então estudar o grau de motivação dos funcionários na empresa Super Troca de Óleo e Lavajato Brasil,, se realmente estão sendo motivados como deveriam ser. Pretende-se através da visão do tema mostrar a importância na vida e na convivência entre empresário, funcionários e clientes, num processo contínuo de feedback. Fazê-los perceber que sem motivação não há sucesso dentro da empresa, que funcionário motivado rende mais e que uma pessoa desmotivada, desmotiva todo o grupo. Na vida tudo só funciona através do otimismo e bom ânimo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Geral

- ✓ Identificar os fatores que influenciam a motivação dos funcionários da empresa.

1.3.2. Específicos

- ✓ Levantar os fatores motivacionais dos funcionários da empresa;
- ✓ Melhorar a comunicação com o cliente interno através do fator comunicação interpessoal;
- ✓ Sugerir a melhora de desempenho da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MOTIVAÇÃO: QUAL A SUA IMPORTÂNCIA PARA A EMPRESA?

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 128)

A motivação faz parte do crescimento ou da motivação, apesar de não encontrar relação com as normas de uma empresa, por se tratar de uma questão muito subjetiva e de ordem pessoal, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Esta hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (de auto-estima).

Na necessidade fisiológica constituem o nível mais baixo de todas as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço) de abrigo (frio e calor), ou de desejo sexual. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência instintiva e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será as necessidades fisiológicas e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

Já na necessidade de segurança, constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, as buscas de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Estas têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo o empregado está sempre em relação de dependência à empresa, onde ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incertezas ou insegurança quanto à sua permanência no emprego.

Possuir o emprego, além de garantir a satisfação das necessidades de segurança, garante conseqüentemente a satisfação das necessidades fisiológicas, em termos de alimentação. Muitas vezes ocorre de pessoas estarem trabalhando em determinados cargos dos quais não gostam, mas permanecem neles por uma questão de sobrevivência.

Há também nessa pirâmide a necessidade social que surge no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais então a necessidade de associação, de troca de amizade, de afeto e de amor. Quando estas não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo se torna resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que os cercam.

Uma empresa que se preocupa com o seu pessoal certamente dará espaço ao lazer em meio às atividades funcionais. Um bom exemplo: os funcionários de um setor que trabalham na mesma área, que são parte de um todo. As pessoas componentes de parte e tendem a serem bem mais amistosas umas com as outras em relação às pessoas de outras áreas. De modo geral, o gerente deve proporcionar momentos de lazer para todos, visando maior confraternização, desde que não comprometa a vida operacional da empresa.

A necessidade de estima é relacionada com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, respeito, status, prestígio e consideração. Envolve ainda o desejo de força, adequação, confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

A necessidade de auto-realização é a mais elevada e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuidade autodesenvolver-se.

Neste caso, verifica-se que realmente existe em cada um de nós uma potencialidade latente, mas devido a motivos de força maior, muitas vezes aquele dom, aquela capacidade, é contido. A oportunidade de participação em reuniões expôs os pontos de vista, suas idéias, contribui positivamente para o desenvolvimento da pessoa em si e da empresa.

Analisando o que até agora foi exposto, nota-se que por muito tempo agiu-se, nas empresas, como se os únicos estímulos dignos de consideração fossem o salário e o medo de perder o emprego. Sabe-se, atualmente, que os outros fatores ocorrem para incentivar o trabalho. Mas não é possível, por outro lado, subestimar a importância da remuneração. O trabalhador descontente com o que

ganha, especialmente se não pode satisfazer as necessidades essenciais, suas e de sua família, dificilmente consegue manter o equilíbrio nervoso e o vigor necessário a uma produção constantemente satisfeita. Além do salário, cuja importância não se pode deixar de reconhecer, ainda pode-se ter: O reconhecimento do valor do bom trabalhador, pelos companheiros e supervisores; A satisfação de fazer algo bem feito, o senso de realização e acabamento. Também neste caso o reconhecimento expresso por parte de superiores e membros da direção tem efeito favorável.; A esperança de melhorar de situação, tanto sob o ponto de vista financeiro como sob o ponto de vista da hierarquia ou o da importância das funções; As boas relações pessoais com os companheiros de trabalho. Isso nem sempre depende da supervisão e muitas vezes é extremamente difícil de se conseguir; A certeza de que os superiores acatarão, tanto as reivindicações justas e razoáveis, como sugestões aproveitáveis, visando ao maior rendimento do trabalho.

São inúmeros por outro lado, os fatores negativos, muitas vezes inevitáveis e de difícil remoção: aborrecimentos depressivos ligados à relação pessoal, queixas referentes à capacidade administrativa ou operacional de superiores ou as perseguições dos mesmos (reais ou supostas) e dificuldades de vida (muito comum), fora do trabalho.

Outro fator de grande importância é a motivação de crescimento, suas limitações evidentes da teoria comum de motivação, caracterizada por necessidades de carência, indicam a base para uma teoria de metamotivação ou motivação de crescimento.

As pessoas motivadas por necessidades básicas ou de deficiência, em geral, acham o desejo ou impulso desagradável ou ameaçador e tendem a negá-lo ou livrar-se dele, isto é, satisfazê-lo para sentir alívio, equilíbrio, ausência de dor, tensão ou insatisfação. O objetivo maior é afastar ameaças ou agressões para proteger-se, defender-se e preservar-se. Os motivos de deficiência exigem a redução de tensões e a restauração de equilíbrio. O prazer inferior, representado simplesmente pela redução de tensão ou seu alívio.

As necessidades de deficiência, torna a pessoa mais dependente de outras pessoas e do ambiente, o que repercute nas relações interpessoais, fazendo-as mais interessadas e condicionando a percepção de outras pessoas como fonte de satisfação para as suas necessidades, isto é, como objetos que são usados,

levando a atitudes de egocentrismo, voltadas para a satisfação de suas próprias carências.

A necessidade de amor também tem sido usualmente descrita como carência que precisa ser suprida de modo a evitar a doença (a fome de amor ou carência afetiva) e suas repercussões mais graves na personalidade. Se esta necessidade é satisfeita com regularidade, é possível, então, desenvolver outro tipo de amor, não mais lacuna ou carência e sim de crescimento e transcendência do ego.

2.2. FUNDAMENTOS SOBRE MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO HUMANO

A motivação vem passando por modificações através dos tempos, pode-se verificar que ela pode ocorrer de maneira diferente no ambiente de trabalho, bem como na própria vida, verifica-se que o resultando poderá variar indefinidamente de acordo com a percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa.

A motivação é necessária até para se alcançar o sucesso desejado, e é preciso investir, em programas, baseados nas diversas teorias, com o objetivo de colocar o funcionário mais atuante, participativo, pois o trabalhador é bastante sensível e emotivo, valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresa, de sentir-se apoiado, e com isso chegar a renunciar a uma série de vantagens para usufruir a convivência protetora dos pequenos grupos.

A motivação é um processo de ativar o potencial das pessoas ou a disposição de alcançar um objetivo que pode ser o sucesso, desempenho pessoal desenvolvendo as habilidades e disposição das pessoas da organização.

Segundo alguns pesquisadores, a motivação é composta de necessidade não satisfeita, a tensão aumentada, esforço, necessidade satisfeita que diminui tensão. Empregados motivados se encontram num estado de tensão que os faz se empenhar em atividades organizacionais e tensão funcional. Pode-se verificar que tensão funcional entre conflito com a tensão disfuncional, pois a tensão funcional procura realizar os objetivos, com o esforço que necessidade de satisfeita, diminui a tensão. Já disfuncional é o aumento de tensão que leva ao estresse.

O sucesso de uma organização depende do bom desempenho dos empregados. O desempenho de uma pessoa é decorrência de sua capacidade de realizar o trabalho e de sua disposição em fazê-lo. A capacidade de uma pessoa, isto é, sua habilidade é focalizada na Administração de Recursos Humanos, pelas atividades de recrutamento, seleção e treinamento, cargos e salários, já a disposição de realizar algo é trabalhada na função de motivação. A motivação, portanto, é um processo de ativar o potencial nas pessoas.

Motivar é levar as pessoas a serem motivadas, exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não o estão. A motivação busca aumentar o esforço de uma pessoa. Mas o esforço não pode ser mal orientado, deve ser focalizado em alguma meta organizacional, ou seja, canalizar esforços para obter específicos.

A motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionado pela capacidade desse esforço para satisfazer as necessidades individuais e organizacionais. Os indivíduos com seu trabalho produtivo, seu esforço ajuda a alcançar suas metas e objetivos, e a organização, por sua vez recompensa esse esforço, suprimindo as necessidades individuais.

O processo de motivação é complexo. É preciso haver uma mistura apropriada de fatores para promover a satisfação das necessidades. Em determinados momentos, alguns objetivos são mais importantes do que outros. É preciso entender quais são as necessidades específicas das pessoas que precisam ser satisfeitas no momento e fazer as pessoas perceberem que há um profundo relacionamento entre esforço e desempenho.

Existem algumas teorias que tentam explicar o processo de motivação, as principais são: a hierarquia das necessidades de Maslow, considerado o pai da motivação e as várias outras teorias, dos Dois (2) Fatores X e Y e Teoria da Equidade.

Enquanto Maslow (1954) fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg (1975), alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

- a) *Fatores Higiênicos* - E quando uma pessoa enquanto trabalha, em condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas

da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes. “Os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.” Verifica-se que *higiene* serve extremamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Os fatores higiênicos são simplesmente para evitar a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém são precários e provocam insatisfação. São conhecidos como *Fatores Insatisfeitos*, tais como condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salários; segurança no cargo; e relações com colegas.

- b) *Fatores Motivacionais* - Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade, envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Esses fatores elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. São eles: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente)

Herzberg (1975), conclui que os fatores responsáveis pela satisfação profissional, desligado e distinto dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não satisfação.

2.2.1. TEORIA X E TEORIA Y

McGregor (apud CHIAVENATO, 2000) define este modelo, fez crítica ao modelo das relações humanas, no sentido de que não passava de um método mais

sofisticado para manipular os trabalhadores. Em relação a Stoner e Freeman (1999), McGregor fez uma crítica o modelo tradicional quanto o modelo das relações humanas, simplificaram muito o conceito de motivação, se preocupando apenas com dois fatores: o dinheiro e as relações humanas, pois acreditava que a motivação era muito mais abrangente.

Em seus estudos, percebeu que os administradores tinham visões diferentes sobre os trabalhadores. De um lado, considerou os que todo o trabalhador tem aversão ao trabalho e que só trabalham porque necessitam; sempre que puderem, vão evitá-los. Estes diziam ainda que as maiorias das pessoas preferem ser dirigidas para não assumirem responsabilidades, porque são preguiçosas e sem ambição. A este conjunto de suposições baseadas em uma visão tradicional McGregor chamou de Teoria X. Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como nas relações humanas. (STONER; FREEMAN, 1999).

McGregor (apud CHIAVENATO, 2000) formulou uma teoria, que foi denominada de Teoria Y. A partir de uma relação maior do indivíduo com o trabalho. Esta teoria postula que o trabalho é algo semelhante à diversão ou ao descanso. Sendo assim, as pessoas têm o desejo de trabalho. Se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado, os empregados terá muita satisfação. Muitas pessoas aceitam e até buscam responsabilidades e atividades em que possam utilizar recursos próprios (inteligência, criatividade, ambição) em benefício da empresa. A Teoria Y descreve que

A vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 42)

O outro ponto muito importante destacado por Stoner e Freeman (1999), é que foi feito um estudo para verificar quais são os modelos adotados pelos administradores contemporâneos, e chegou-se à conclusão de que os administradores se utilizam dois modelos.

...para seus subordinados, preferem o modelo das relações humanas; tentam reduzir a resistência aumentando o moral e a satisfação. Para eles próprios, entretanto, os administradores preferem o modelo dos recursos humanos: sentem que seus próprios talentos são subutilizados e buscam receber mais responsabilidade de seus superiores. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 45)

Alguns autores afirmam que muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho, adotando a Teoria X ou a Teoria Y, sendo que estes fatores são determinantes da motivação, ou não, do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a Teoria X, a direção em uma imagem negativa do quadro funcional, as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a Teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes na direção com relação aos recursos humanos são positivas. As duas teorias são opostas entre si.

PRESSUPOSIÇÕES DE TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DE TEORIA Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes;	• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
• As pessoas evitam trabalho;	• O trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar e descansar;
• As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras;	• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
• As pessoas que precisam ser controladas e dirigidas;	• As pessoas podem ser auto-motivadas e quanto-dirigidas;
• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa;	• As pessoas são criativas e competentes;

2.2.2. TEORIA DA EQÜIDADE

A teoria da eqüidade é o resultado dos estudos de Cosier e Dalton (apud CHIAVENATO, 2000). Estes defendem os princípios que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro às recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

Tôrres (apud CHIAVENATO, 2000) aborda a inveja como um fator de motivação e também de desmotivação, a competição, a ambição e a comparação, são partes integrantes da experiência humana. A autora ao tratar deste assunto, confirma a hipótese levantada pela teoria da eqüidade, ao dizer que as pessoas comparam-se umas às outras e uma vez de sentir prejudicadas, as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas.

Na teoria da Eqüidade, o indivíduo faz uma avaliação subjetiva, que não precisa necessariamente corresponder a um fator real. Desta avaliação depende a motivação, um trabalhador pode considerar que seu colega de trabalho é menos eficiente na realização das atividades do que ele e mesmo assim seu supervisor dá mais atenção para o seu colega. Este fato pode não estar ocorrendo, porém o trabalhador poderá ficar insatisfeito e até diminuir seu ritmo de trabalho, em função de uma visão subjetiva dos fatos. Este fato pode ser facilmente observado quando se realiza uma promoção, onde mais de uma pessoa está interessada no cargo em questão. Neste caso, os profissionais não escolhidos podem se sentir injustiçados e apresentarem comportamentos de rebeldia.

A Teoria da Eqüidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. As pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los com os esforços e recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

Os autores desta teoria dizem que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e que neste caso, quando a gota d'água cai, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo "explode". É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque o ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira.

Outro ponto que foi analisado pelos autores é como os administradores lidam com esta teoria, afirma que: "para os administradores a teoria da eqüidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras". (STONER; FREEMAN, 1999, p. 45)

2.3. MOTIVAÇÃO: PRINCIPAL MOTIVADOR

Quando se fala em motivação profissional, imagina-se de imediato no dinheiro. No texto percebe-se que apesar dele ser um fator motivacional de grande importância, não é necessariamente o único. Motivar alguém não é fácil, pois cada pessoa tem um princípio, uma ideologia que é própria de cada uma.

Acredita-se que o dinheiro era o único motivador na vida profissional. Pagando aos trabalhadores salários pelo trabalho desenvolvido, uma empresa esperava conseguir que eles dessem o melhor de seus esforços. Para encorajar esforços crescentes, aumentos de salários eram prometidos, promoções a postos que recebessem mais e algumas vezes eram concedidos bônus. A outra face desta moeda era a negação do dinheiro, se o trabalhador não produzisse o que se esperava dele. Isto podia tomar a forma de redução no pagamento, preterição nas promoções ou nos incrementos de salários, ou mesmo, como último recurso, perda do próprio cargo, eliminando assim totalmente a renda.

A filosofia básica por trás do uso de dinheiro como principal motivador da força de trabalho, era a presunção de que as pessoas trabalham apenas por dinheiro. De fato, a implicação bíblica de que o homem deve ganhar o seu pão de cada dia com o suor de seu rosto, dominou a teoria motivacional por séculos.

A compensação direta pela produção levou o tema da motivação-dinheiro ao seu ponto extremo. O trabalho por peça, numa fábrica, é uma maneira de compensação através da qual o trabalhador é diretamente compensado pelo que produz. Comissões de vendas são também uma forma de incentivo direto, e variações deste tipo de estímulo de pagamento foram adaptadas a muitas outras situações de trabalho. Estes instrumentos são expedidos para prover um sólido incentivo ao trabalhador para que produza mais: quanto mais ele produz, mais dinheiro ele faz.

Se o dinheiro fosse o motivador que supõe ser, todos estes planos de incentivos diretos deveriam ter sucesso na motivação dos trabalhadores para que fizessem o seu melhor. A experiência mostrou que o dinheiro tem apenas um valor limitado como motivador. Não há dúvida, naturalmente, que o dinheiro tem efeito importante no comportamento dos trabalhadores, mas estudo dos cientistas do comportamento nos tem mostrado que o dinheiro não é um motivador tão forte como tem sido assumido.

Uma razão para isso reside no relacionamento do trabalhador com seu grupo. A maior parte dos planos de incentivo monetário das fábricas é insucesso, porque os trabalhadores não querem ser considerados "elevadores de taxas em relação a salários ou recompensas." O grupo de funcionários quase sempre faz um truque nas cotas de produção. Qualquer um que exceda estas marcas artificiais de

produtividade é considerado um elevador de taxa, e pode ser colocado em ostracismo, ou, por outros meios, forçado a sentir-se em posição agradável.

Para algumas pessoas, muitas vezes gente em posição de administração em companhias onde as decisões são tomadas, o dinheiro é, de fato, um poderoso motivador. Ao providenciar motivadores para esses, o dinheiro certamente deve ser considerado. Numa visão por que o mito do dinheiro, como motivador, sobrevive, é que os incentivos monetários tornam-se inconfundíveis com uma quantidade de outros motivos que tem pouco, ou mesmo nada, a ver com o dinheiro, mas são intergerminados com eles e na mente do pessoal. A característica mais óbvia do dinheiro é que ele é um símbolo. Não só ele é o meio de comprar o que se necessita ou o que se quer, mas também eles simbolizam qualquer outro valor para qual o pessoal é motivado. Dinheiro pode representar conquista, prestígio, poder e segurança, todos os quais são grandes motivadores.

Para algumas pessoas o dinheiro é tudo que ele simboliza e domina a vida. Eles fazem sacrifícios, correm riscos e trabalha muito duro, ou aplicam grande criatividade e inteligência em seus trabalhos, tudo pelo dinheiro que o trabalho traz. Para outros, o dinheiro tem valor apenas para alcançar suas necessidades mínimas, e a oportunidade de ganhar mais pela maior produção, será pretendida em favor de outras atividades. A atitude das pessoas em relação ao dinheiro como um motivador, pode mudar no curso de suas vidas. Alguns jovens de hoje não tem motivação financeira, todavia, quando se casam e começa a constituir família, sua atitude muda e o dinheiro torna-se um motivador primordial. Nos últimos anos de sua existência, eles podem não mais olhar para o dinheiro como um incentivo e encontrar outras forças para estimular suas energias.

A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos aos gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela forma. O grande interesse da questão reside evidentemente na hipótese de que, se compreendermos o que leva as pessoas a agir, nós podemos influir sobre o seu rendimento. (CHIAVENATO, 1994, p. 87)

3. METODOLOGIA

A metodologia em questão foi realizada com base nas premissas da pesquisa exploratória, na qual Gil (1994, p. 45), ressalta que “tem como objetivos proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, de construir hipóteses”.

Este trabalho visa entender aos fatores que motivou os funcionários da empresa Super Troca de Óleo e Lavajato Brasil, situado na Avenida Bernardo Sayão, nº 76, no Setor Central, na cidade de Ceres. Devido à necessidade de um maior conhecimento sobre os seus funcionários. A estratégia de pesquisa adotada foi qualitativa com alguns aspectos quantitativos. Por se tratar de uma pesquisa na empresa acima citada, optamos pelo método estudo de caso do tipo único. Segundo Gil (1994, p.78), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.”

COLETA DE DADOS

Foi realizado por meio de questionário aplicados com os 23 funcionários da empresa, sendo que optamos por pesquisar todo o universo dos mesmos em função do pequeno número existente. A aplicação aconteceu na empresa e foram do tipo fechada, e anônima com as perguntas.

ANÁLISE DE DADOS

Os questionários foram tabulados e tiveram seus resultados apresentados em forma de gráficos de colunas. Em seguida, analisamos os resultados e fizemos algumas sugestões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: LAVAJATO BRASIL

Endereço: Avenida Bernardo Sayão, nº 76, Setor Central – Ceres –Go.

Telefone: (62) 3325.1314

4.2. HISTÓRICO

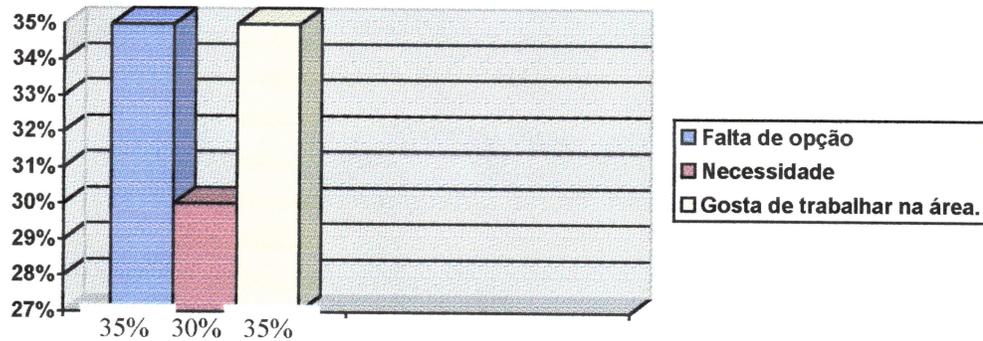
A empresa começou em janeiro de 1992, tendo como donos dois sócios, sendo os mesmos dois irmãos (meu e seu irmão). Na época começou suas atividades com dois funcionários, recebendo o nome de Super Troca de Óleo Brasil Ltda. Depois de dois anos assumi a empresa, adaptei o nome de empresa de Troca de Óleo e Lavajato Brasil, e comecei a atender uma demanda maior de pedidos por parte dos clientes. As vezes, chegava alguém simplesmente para fazer uma lavagem em seu veículo e estava precisando de outro acessório, por exemplo, trocar a capa de um banco, outro precisava de qualquer acessório para seu veículo e começaram a pedir produtos que necessitavam e sempre em solicitações diferentes.

Foi assim que a empresa começou a crescer e hoje a mesma trabalha e atua com 23 funcionários, tem uma clientela muito grande não na cidade de Ceres, mas de todas as cidades circunvizinhas. Devido à empresa ter crescido com os pedidos feitos pelos clientes, os mesmos obrigaram que a empresa diversificasse o tipo de serviços por ela oferecidos e produtos os quais ela trabalhava, e foi assim que a situação se tornou delicada, pois eu não tinha prática em como incentivar, ou como melhorar o relacionamento com os funcionários, pois devido ao acúmulo de responsabilidades de trabalho na empresa, o meu tempo se tornou escasso por tantas atividades e vi a necessidade de descobrir o que realmente estava faltando dentro da empresa.

Um dos marcos desta pesquisa foi analisar o ambiente e a relação dos funcionários, quanto a sua atuação dentro da empresa, com os colegas de trabalho, e no relacionamento com os clientes que os procuram. E diante dos dados que foram coletados através de questionário aplicado com funcionários da empresa

Super Troca de Óleo e Lavajato Brasil, a seguir será demonstrado através de gráficos os resultados que foram.

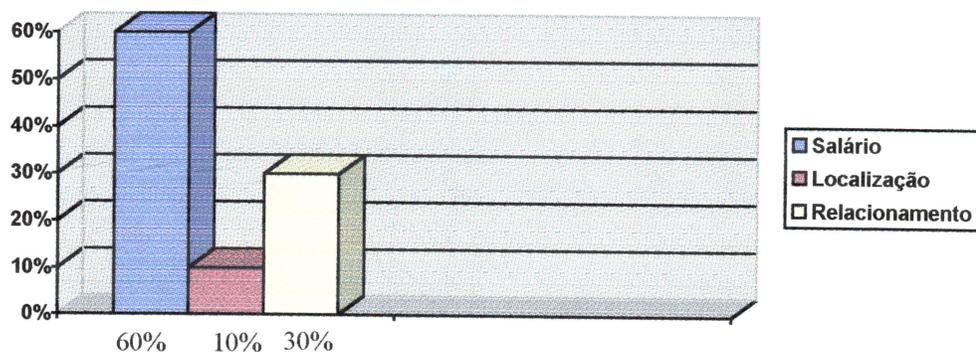
GRÁFICO 1: OPÇÃO DE TRABALHO



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Questão 1. Nesta questão os entrevistados 35% disseram que é por falta de opção; 30% responderam que por necessidade e 35% responderam que é por gostar de trabalhar na área. De acordo com Chiavenato (1994, p.67), "Para se conhecer e compreender o comportamento das pessoas é necessário entender que elas vivem em função de se adaptar as suas necessidades". Observa-se que de acordo com as respostas fica claro que eles têm necessidade realmente de trabalhar para garantir o seu sustento.

GRÁFICO 2: O QUE MAIS GOSTA NA EMPRESA

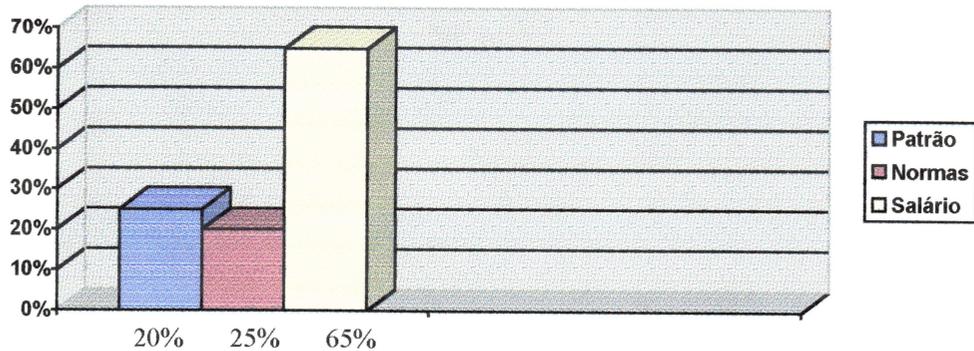


FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Questão 2: Nesta questão 60% dos entrevistados disseram que é devido ao bom relacionamento que há dentro da empresa, 10% responderam que devido a localização da empresa e 30% responderam que por salário. De acordo com

Chiavenato (1994, p. 81), “a comunicação interpessoal dentro da empresa é muito importante.” Vimos que os funcionários entre eles se comunicam muito bem, pois demonstram isso pela maioria optarem pelo relacionamento.

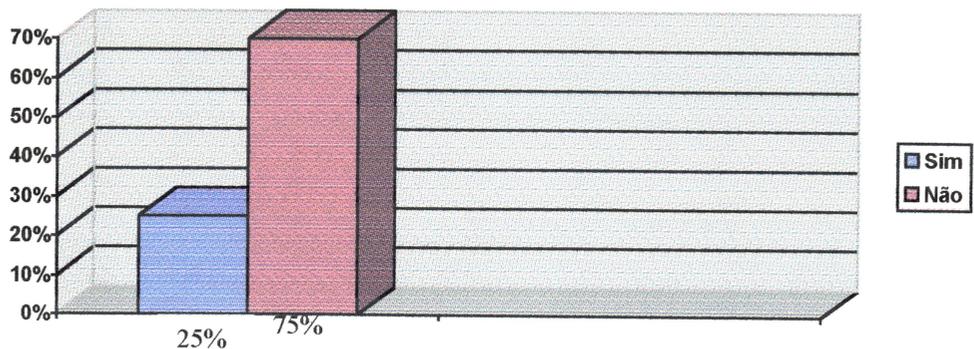
GRÁFICO 3: O QUE MENOS GOSTA NA EMPRESA.



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Questão 3: Dos entrevistados 20% responderam que não gostam do patrão; 25% não gostam das normas, e, 65% não gostam do salário. Segundo Chiavenato (1994, p.87) “Para entender o comportamento das pessoas é necessário entender como elas vivem e se comportam”. Sendo assim, fica claro que na empresa se faz necessário uma aproximação entre patrão e funcionário.

GRÁFICO 4: MOTIVADO NA EMPRESA

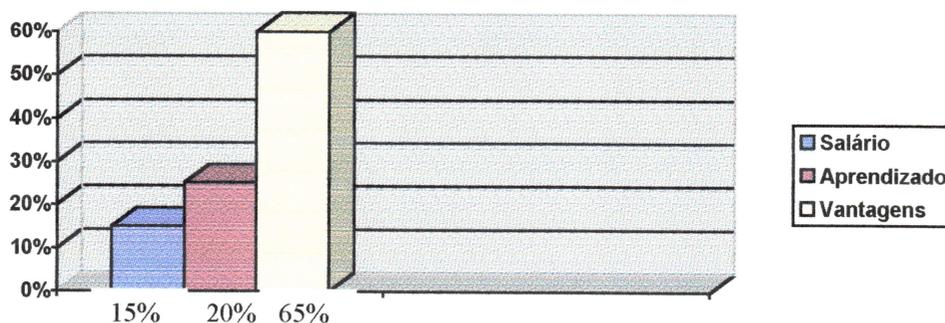


FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Questão 4 – Dos entrevistados 75% responderam que não e 25% responderam que sim. Nesta questão tivemos uma porcentagem maior de respostas negativas mostrando que a empresa precisa motivar o seu quadro funcional. Segundo

Chiavenato (1994, p.65), “A motivação é tudo, impulsiona o comportamento das pessoas dentro de uma empresa”.

GRÁFICO 5: MOTIVADO NO TRABALHO



FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Questão 5 – Nesta questão 15% responderam que é o salário, 65% disseram que é o aprendizado e 20% disseram que são as vantagens. Segundo Chiavenato (1994, p. 65), “Motivo é tudo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma”. Apenas alguns dos entrevistados acharam que a empresa oferece vantagens, e não reconhecem o esforço do funcionário.

5. CONCLUSÃO

Analisando as teorias sobre motivação que este trabalho contempla, tornam-se pertinentes alguns comentários: As maiorias destas teorias se esquecem de analisar itens de suma importância, como nível sócio-econômico, gestões educacionais e traços de personalidade do indivíduo. As teorias motivacionais são muitas, e as que conhecemos hoje, não explicam de maneira satisfatória o comportamento dos seres humanos.

Na atual circunstância econômica, é conhecido que índice de desemprego cresce constantemente. Para nos certificar disso, basta abrir um jornal, que os dados são alarmantes. Desta forma, muitas vezes os trabalhadores têm que se submeter a um emprego que esteja abaixo das suas qualificações profissionais, o que diminui a possibilidade de motivação do indivíduo no trabalho.

Conclui-se ao término da pesquisa que foi efetuada na empresa Super Troca de Óleo e Lavajato Brasil, que é uma empresa que já conquistou sua parcela no mercado de Ceres, os seus funcionários estão necessitando de muita motivação, pois estão trabalhando sem nenhum incentivo, pois de acordo com a tabulação dos resultados eles trabalham por salário, por gostar de trabalhar na área, e eles não escondem a insatisfação com seu patrão. Sendo assim, o que leva a crer que se os proprietários se empenharem mais um pouco a empresa só tem a ganhar, se forem programadas algumas palestras, um pouco de inovações na área de recursos humanos, inovações na área de lazer, incentivos e gratificações por qualidade e criatividade no atendimento, será o suficiente para que os funcionários possam render o dobro de sua produtividade e o segredo é a Motivação.

6. SUGESTÕES

Ao término da pesquisa na empresa Super Troca de Óleo e Lavajato Brasil, pode ser observado que é necessário algumas inovações no sentido de motivar os funcionários. E sendo assim, foram feitas algumas sugestões que foram entregues aos sócios/proprietários para que dentro das possibilidades fossem colocadas na prática do dia-a-dia da empresa:

- Palestras de Recursos Humanos: Sobre motivação; nesta sugestão, que o gerente e se possível os sócios/proprietários participasse das palestras.
- Que a empresa se preocupasse mais com o lazer. Neste item o Gerente poderia fazer uma confraternização anual;
- Seja feito um treinamento e não uma pressão de melhora, para isso o treinamento busca a formação e a capacitação que contribua no crescimento dos funcionários e da empresa;
- Que o funcionário fosse lembrado na data de seu aniversário, foi sugerido que se colocasse no placar de propagandas a relação de todos as datas aniversários dos funcionários da empresa;
- Premiação para quem vendesse mais acessórios, pois esta é uma das áreas de maior fluxo de procura na empresa;
- Votação do funcionário padrão do ano.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARNEGIE, Dale. **Administrando através das pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora. 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

_____. **Teoria geral da administração**. Ed. Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HERZBERG, F. Como de faz para motivar um funcionário. In: **Biblioteca Harvard de Administração**. São Paulo: Abril, 1975.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 3. ed. rev. ampl. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MASLOW, A. **Motivação e personalidade**. New York: Harper Row, 1954.

STONER, J.A.S.; FREEMAN, E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

Revisado por

ANEXOS

ANEXO I

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: LAVAJATO BRASIL

Endereço: Avenida Bernardo Sayão, nº 76, Setor Central – Ceres –Go.

Telefone: (62) 3325.1314

HISTÓRICO

A empresa começou em janeiro de 1992, tendo como donos dois sócios, sendo os mesmos dois irmãos (meu e seu irmão). Na época começou suas atividades com dois funcionários, recebendo o nome de Super Troca de Óleo Brasil Ltda. Depois de dois anos assumi a empresa, adaptei o nome de empresa de Troca de Óleo e Lavajato Brasil, e comecei a atender uma demanda maior de pedidos por parte dos clientes. As vezes, chegava alguém simplesmente para fazer uma lavagem em seu veículo e estava precisando de outro acessório, por exemplo, trocar a capa de um banco, outro precisava de qualquer acessório para seu veículo e começaram a pedir produtos que necessitavam e sempre em solicitações diferentes.

Foi assim que a empresa começou a crescer e hoje a mesma trabalha e atua com 23 funcionários, tem uma clientela muito grande não na cidade de Ceres, mas de todas as cidades circunvizinhas. Devido à empresa ter crescido com os pedidos feitos pelos clientes, os mesmos obrigaram que a empresa diversificasse o tipo de serviços por ela oferecidos e produtos os quais ela trabalhava, e foi assim que a situação se tornou delicada, pois eu não tinha prática em como incentivar, ou como melhorar o relacionamento com os funcionários, pois devido ao acúmulo de responsabilidades de trabalho na empresa, o meu tempo se tornou escasso por tantas atividades e vi a necessidade de descobrir o que realmente estava faltando dentro da empresa.

ANEXO II
QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO APLICADO COM FUNCIONÁRIOS DO LAVAJATO BRASIL

1. POR QUE VOCÊ ESCOLHEU TRABALHAR NA TROCA DE ÓLEO DO LAVAJATO BRASIL?

- FALTA DE OPÇÃO
- NECESSIDADE
- GOSTA DE TRABALHAR NA ÁREA

2. O QUE VOCÊ MAIS GOSTA NA EMPRESA?

- SALÁRIO
- LOCALIZAÇÃO
- RELACIONAMENTO

3. O QUE VOCÊ MENOS GOSTA NA EMPRESA?

- PATRÃO
- NORMAS
- SALÁRIO

4. VOCÊ SE SENTE MOTIVADO NESTA EMPRESA?

- SIM
- NÃO

5. O QUE TE MOTIVA NO TRABALHO?

- SALÁRIO
- APRENDIZADO
- VANTAGENS