

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AYANE CORREA SILVA

**COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO**

São Luís
2013

AYANE CORREA SILVA

**COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís
2013

Silva, Ayane Correa.

Como a motivação influencia no desempenho dos colaboradores de uma organização/ Ayane Correia Silv. – São Luís, 2013.

53 f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientadora: Amanda F. Aboud de Andrade.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Motivação – ambiente de trabalho. 2. Desempenho. 3. Empresa. I. Título.

CDU 00532:331.101.3

AYANE CORREA SILVA

**COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NO DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 30 / 07 / 2013

Prof^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade
ORIENTADORA

Prof^o Hélio Matos
2º EXAMINADOR

Prof^o Walber Lins Pontes
3º EXAMINADOR

Para os meus pais.

Com seu amor, eles me provaram que infinito existe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus, que me deu o dom da vida; pela sua graça e pela chance de concluir esse trabalho. E que a vontade Dele prevaleça sempre.

Aos meus pais que sempre me amaram e acreditaram piamente em mim. Mesmo com todas as dificuldades deram-me um dos mais valiosos presentes: a educação.

A minha irmã que mesmo distante, sempre esteve presente dando todo apoio necessário. A minha gratidão será eterna por cada conversa, cuidado, sermão e conselho.

Ao meu irmão, cunhado e cunhada que de uma forma ou de outra me ajudaram e torceram por mim.

Ao meu namorado que sempre fez tudo ao seu alcance para me ajudar. Pela compreensão e apoio, afinal, muitas vezes me faltou chão e ele foi minha base.

Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado nos momentos bons e difíceis dessa jornada.

À UFMA pelo ambiente acolhedor que me proporcionaram nos anos em que estive na academia, pelo ensino e pelo conhecimento que levarei comigo e que também deixarei como humilde forma de agradecimento.

À minha orientadora Amanda Aboud pela assistência e paciência no decorrer do desenvolvimento deste trabalho. A ela toda a minha admiração como profissional.

Aos professores que dispuseram de seu tempo e dedicação para a formação de nós, seus futuros companheiros de profissão.

E a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para que eu pudesse estar aqui e realizando este trabalho.

“Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama

RESUMO

Motivação é o ato ou efeito de motivar, exposição de motivos e causas, conjuntos de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo. A motivação é relevante quando se diz respeito ao comportamento do funcionário, afinal, as pessoas constituem o principal ativo das organizações, e quando motivadas se revelam como fonte de obtenção de vantagem competitiva. Para isso, o líder tem um papel fundamental na motivação para o alcance de um bom desempenho dos seus subordinados. Diversas são as teorias cujo objetivo é explicar como os seres humanos podem ser motivados, e neste universo são vários os fatores que a influenciam e a determinam. Essas teorias motivacionais são divididas em três abordagens: teorias de conteúdo - que focaliza principalmente as necessidades do indivíduo, tais necessidades correspondem às deficiências fisiológicas ou psicológicas que as pessoas sentem compelidos a reduzir ou eliminar; teorias de processo - que focaliza o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho e teoria de reforço - que é considerada uma teoria comportamental, pois ressalta que o reforço condiciona o comportamento. O objetivo do presente estudo, realizado junto aos colaboradores de uma organização, foi identificar quais os fatores que determinam a motivação e o a influência no desempenho desses colaboradores. A escolha do método de pesquisa, estudo de caso, justifica-se pelo objetivo de examinar o universo restrito, de forma descritiva, composto pelos profissionais que atuam na AIESEC. O enfoque qualitativo da pesquisa na análise dos resultados permitiu o conhecimento sobre como a motivação pode estar influenciando a execução de tarefas dos colaboradores. Os resultados revelam que o aperfeiçoamento pessoal, a participação dos procedimentos organizacionais, a avaliação de esforços e o incentivo a criatividade são os principais fatores determinantes da motivação e desempenho dos colaboradores. Deste modo, a motivação no trabalho tem uma grande influência para a conquista dos objetivos almejados pela organização.

Palavras-chave: Motivação. Desempenho. Organização

ABSTRACT

Motivation is the act or effect of motivating, explanatory memorandum and causes, sets of factors, which act together, and determine the behavior of an individual. Motivation is important when it concerns the behavior of the employee, after all, people are the main asset of organizations, and when motivated reveal themselves as a source of gaining competitive advantage. For this, the leader has a role in motivation for achieving a good performance of their subordinates. There are several theories aimed at explaining how humans can be motivated, and this universe are several factors that influence and determine. These motivational theories are divided into three approaches: theories of content - which focuses mainly individual needs, these needs correspond to the physiological or psychological deficiencies that people feel compelled to reduce or eliminate; process theories - which focuses on the inner thought processes or cognitive decisions that influence the behavior at work and reinforcement theory - which is considered a behavioral theory because it emphasizes the strengthening conditions the behavior. The purpose of this study, carried out among employees of an organization, which was to identify the factors that determine the motivation and the the influence on the performance of these employees. The choice of research method, case study, justified by the objective of examining the universe restricted, descriptively, composed of professionals working in AIESEC. The qualitative research approach in the analysis of the results allowed the knowledge about how motivation can be influencing the performance of duties of employees. The results reveal that personal development, participation of organizational procedures, evaluation efforts and encouraging creativity are the main determinants of motivation and performance of employees. Thus, the motivation at work has a big influence on the achievement of the objectives pursued by the organization.

Keywords: Motivation. Performance. Organization

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS / FIGURAS

Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade.....	16
Figura 2 - Ciclo Motivacional resultando em frustração ou compensação.....	16
Figura 3 - A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.....	19
Figura 4 - Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.....	21
Figura 5 - A teoria da equidade sobre a motivação.....	26
Figura 6 - Autocracia e democracia, dois estilos de liderança estudados desde a antiguidade, assim como seus excessos. Hoje, a liderança-tarefa e a liderança-pessoa correspondem a esses estilos básicos.....	34
Figura 7 - A AIESEC no mundo.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	MOTIVAÇÃO.....	14
3	TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	17
3.1	Teorias de conteúdo.....	17
3.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades.....	18
3.1.2	Teoria Dois Fatores.....	20
3.1.3	Teoria ERC.....	22
3.1.4	Teoria das necessidades adquiridas.....	23
3.1	Teorias de Processo.....	24
3.2.1	Teoria da equidade.....	25
3.2.2	Teoria da expectância.....	27
3.3	Teoria do Reforço.....	29
4	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	30
3.2	Relação entre motivação e desempenho.....	31
3.3	O papel da liderança na motivação.....	32
4	METODOLOGIA.....	37
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	39
5.2	A organização.....	39
5.3	Análise da entrevista.....	42
7	CONCLUSÃO.....	49
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE.....	52

1 INTRODUÇÃO

O estudo da motivação procura compreender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento (pensamento, ação e palavras). Embora ele tenha nascido na Antiguidade, na Administração, “é estudada a partir da escola de Relações Humanas e todo acervo de teorias psicológicas a respeito da motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações.” (CHIAVENATO, 2003, 119) Ou seja, foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, ocupando-se com suas questões afetivas e pessoais, analisando todos os aspectos humanos dentro da organização.

Motivação é definida como à condição do organismo que influencia a direção (orientação para um objetivo) do comportamento. Em outras palavras é o impulso interno que leva à ação.

Muitos fatores motivam as pessoas ao trabalho. As teorias da motivação explicam por que as pessoas se empenham no trabalho, além de outros tipos de comportamentos relacionados que não envolvem o desempenho. É através delas que se identificam nos indivíduos as necessidades que são mais comuns para que em uma organização, ambos os lados sejam beneficiados, tanto o líder como os seus subordinados.

No ambiente interno e externo da organização, a motivação é uma das principais alavancas da inovação, contribuindo efetivamente para o alcance da competitividade global das organizações.

O alcance do objetivo da organização depende do desempenho tanto individual, quanto grupal. E o desempenho está diretamente relacionado com a motivação. Ou seja, quando um funcionário se sente motivado, apresenta um melhor desempenho e conseqüentemente uma parcela de contribuição para o alcance dos resultados desejados.

Embora o tema já tenha sido bastante explorado, torna-se de total relevância dentro do enfoque comportamental por ser necessário compreender os mecanismos que movem as pessoas para o bom desempenho, indiferença ou improdutividade, colaborando ou prejudicando os interesses da organização. Partindo desse pressuposto, estabeleceu-se a seguinte questão: Quais os fatores que motivam os colaboradores da AIESEC e como influenciam no desempenho?

Como objetivo principal, o trabalho visa analisar os fatores que motivam os colaboradores da AIESEC e como influenciam no desempenho. Seus objetivos específicos são: Apresentar como a organização trabalha a motivação; Encontrar a teoria motivacional

predominante no caso em estudo; Conhecer as estratégias utilizadas pela organização para motivar seus colaboradores; e, analisar a influência da motivação no desempenho dos colaboradores.

Os dados serão coletados através de uma entrevista realizada com o presidente da AIESEC. Através da mesma, alguns resultados poderão ser apresentados como: as estratégias motivacionais utilizadas na organização, os elementos que mais motivam os colaboradores, a influência da motivação no desempenho numa organização etc.

Este trabalho é composto pelos seguintes capítulos. O primeiro que é a introdução. Em seguida, o referencial teórico que deu embasamento a pesquisa. Divide-se em: segundo, terceiro e quarto capítulo. O segundo capítulo destaca os conceitos de motivação a partir de diferentes vertentes e como a motivação ocorre de maneira cíclica, descrevendo cada uma de suas fases; o terceiro capítulo aborda as teorias motivacionais com sua divisão, caracterizando cada uma delas; e o quarto capítulo trata da motivação no trabalho, relatando como a motivação pode influenciar no desempenho da pessoa, o papel da liderança na motivação e os incentivos motivacionais que podem ser adquiridos pelos gestores de uma organização, para um desempenho melhor dos seus colaboradores. O quinto capítulo relata a metodologia, ou seja, como a pesquisa foi realizada, o campo da pesquisa e os recursos utilizados. No sexto capítulo é apresentada a análise da pesquisa. E no sétimo capítulo, as conclusões acerca da pesquisa e recomendações tiradas da análise dos dados durante o estudo.

2 MOTIVAÇÃO

O vocábulo motivação deriva do latim ‘motivus’, ‘movere’, que significa mover. Em seu sentido original, determina o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado. Segundo o dicionário Aurélio (2001, p.473):

Motivação - É o ato ou efeito de motivar, exposição de motivos e causas, conjuntos de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo. Motivador- Dar motivo a; causar. Despertar o interesse por (aula, conferência, atividade, etc.), ou de (alguém). Inclinar, mover, estimular.

A motivação busca explicar por que as pessoas se comportam. Refere-se ao “comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades” (CHIAVENATO, 2003, p. 117).

Nessa vertente, Schermerhorn (1999, p.86) define:

Motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho. O nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo, pouco ou muito); a direção é o que a pessoa opta por fazer quando está em face de um grande número de alternativas possíveis (isto é, se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo, desiste, se está difícil, ou continua tentando).

Maximiano (2009, p. 275) conceitua a motivação como um processo que tem três propriedades:

- Direção: o objetivo do comportamento motivado
- Intensidade: a magnitude ou força dos motivos
- Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta

A direção está relacionada com a escolha de alguns comportamentos dentro de vários comportamentos possíveis; a intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa e a permanência é o contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Para Spector (2005, p.284):

A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.

De acordo com Bergamini (2006), ninguém pode motivar ninguém, as pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias capazes de ativar a busca de objetivos já estabelecidos.

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional. (BERGAMINI, 2006, p. 8)

É através da motivação - tensão persistente - que a pessoa se sente impulsionada para certo tipo de comportamento com o objetivo de satisfazer uma ou mais necessidades. Isso ocorre de maneira repetitiva. Assim, a motivação pode ser caracterizada como cíclica.

Esse ciclo é formado por fases que se alternam e se repetem. Deste modo, Lewin (apud CHIAVENATO, 2003) afirma:

O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão que conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade e o equilíbrio é recobrado assim que esta necessidade é satisfeita, caso contrário ocorre uma frustração. O indivíduo poderá tentar satisfazer uma necessidade impossível, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva o que irá reduzir ou evitar a frustração, é a chamada compensação das necessidades. Portanto, a satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio e toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento.

Chiavenato (2010, p. 477) considera que a motivação “é um contínuo processo de satisfação de necessidades individuais.”

A necessidade é uma carência interna da pessoa. O organismo é caracterizado por um estado de equilíbrio que se rompe todas as vezes que aparece uma necessidade. Quando essa necessidade não for satisfeita, acaba gerando uma tensão e estimulando algum impulso dentro do indivíduo para reduzi-la ou atenuá-la. Esse impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, se atingidos, satisfarão a necessidade e produzirá redução de tensão. Esse é o chamado ciclo motivacional, que segundo Chiavenato (2010) “é uma sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado anterior de equilíbrio.” Ou seja, funcionários motivados estão sempre em estado de tensão e para reduzir, fazem esforços a fim de alcançar algo. A figura 1 expõe o ciclo do comportamento motivado:

Figura 1: Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade



Fonte: Chiavenato, 2003, p.119.

Algumas vezes a satisfação dessas necessidades não é plenamente alcançada, pois pode existir uma barreira ou obstáculo que possa impedir. Quando ela é bloqueada por uma barreira, ocorre a frustração impedindo que a tensão existente seja liberada e mantendo o estado de desequilíbrio e tensão. Abaixo, a figura 2 expõe a frustração:

Figura 2: Ciclo Motivacional resultando em frustração ou compensação



Fonte: Chiavenato, 2003, p. 120.

1. Chiavenato (2010) ainda afirma que “além da satisfação ou frustração da necessidade, o ciclo motivacional pode ter uma terceira solução: a compensação ou transferência.” Essa compensação ocorre quando a

pessoa tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva. Dessa forma, as necessidades humanas podem ser satisfeitas, frustradas ou compensadas.

3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existem três abordagens diferentes para as teorias da motivação que são: Teorias de conteúdo, teorias de processo e teoria de reforço. (SOBRAL e PECI, 2008, p.208)

As teorias de conteúdo da motivação partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer suas necessidades. As teorias de processo de motivação focam o 'como' da motivação, enfatizando junto com as necessidades, os processos de pensamentos que levam os indivíduos a agirem e a teoria do reforço da motivação, que visa entender como as consequências de comportamentos anteriores influenciam as ações futuras. (SOBRAL E PECI, 2008, p. 208)

Nos tópicos seguintes, as teorias serão apresentadas detalhadamente.

3.1 Teorias de Conteúdo

Existem quatro teorias de conteúdo. Segundo Schermerhorn (1999, p.86), “focalizam principalmente as necessidades do indivíduo - deficiências fisiológicas ou psicológicas que nos sentimos compelidos a reduzir ou eliminar.” Ou seja, relacionam-se principalmente com aquilo que está dentro da pessoa ou do ambiente que o envolve energizando ou sustentando seu comportamento.

Através dessas teorias, explica-se “por que o mau desempenho, atrasos ou faltas, baixo nível de esforço, mau comportamento, etc., podendo ser causadas por necessidades bloqueadas diretamente ou não atendidas no trabalho.” (Schermerhorn, 1999, p.96) Também, elas podem ajudar na avaliação do valor motivacional das recompensas com base na sua capacidade de resposta a importantes necessidades que um indivíduo procura satisfazer.

As teorias de conteúdo “proporcionam uma visão geral das necessidades humanas e ajudam o administrador a entender o que as pessoas desejam ou o que satisfará as suas necessidades. Na realidade, são teorias estáticas e descritivas.” (CHIAVENATO, 2010, p. 478)

Os principais autores das teorias de conteúdo são: Maslow, Herzberg, Alderfer e McClelland. Eles serão abordados nos próximos tópicos.

3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades é apresentada por Abraham Maslow. “Ele baseou sua teoria em 25 anos de experiência no tratamento de indivíduos com graus variados de sanidade psicológica.” (Wagner, 2006, p. 92) Com base nessa experiência, a teoria da necessidade de Maslow propunha a existência de cinco tipos distintos de necessidades:

- **Fisiológicas** (Incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica)
- **Segurança** (Incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas)
- **Sociais** (Incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano)
- **Estima** (Incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração)
- **Auto-realização** (É a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance de plena potencialidade da pessoa.

A hierarquia das necessidades, como ilustra na Figura 3, vai do nível mais baixo, referente às necessidades físicas, ao mais alto, que diz respeito às necessidades psicológicas. Em relação a esses dois níveis ou classes, Chiavenato (2010, p. 479) enfatiza que:

A diferenciação entre as duas classes se baseia na premissa de que as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente (através de remuneração, contratos de trabalho, relacionamento pessoa ou profissional etc.).

Sobre a hierarquia das necessidades, Spector (2005, p. 287) diz:

O nível mais baixo inclui as necessidades quanto à sobrevivência, como ar, água, comida, O segundo nível consiste nas necessidades de segurança quanto a proteção de possíveis perigos, como as relacionadas a abrigo e proteção. No terceiro nível, estão as necessidades sociais, que incluem amor, afeição e relacionamento com outras pessoas. O quarto nível é o da necessidade de estima, que envolve o respeito a si próprio e aos outros. Finalmente, temos a auto-realização, que Maslow não definiu com precisão. Esse nível se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance

pleno do potencial individual, ou, como afirmou Maslow, “o desejo de ser... tudo o que se é capaz de ser”.

Figura 3: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato, 2003.

Segundo Maslow (apud SPECTOR, 2005), “para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidades não satisfeitas.” Ou seja, se dois níveis de necessidades não forem satisfeitos, o nível mais baixo prevalecerá. Por exemplo: Uma pessoa faminta não se preocuparia com o perigo e talvez se arriscasse a roubar comida, mesmo sabendo que a punição por roubo é severa. Uma pessoa com sua necessidade de segurança insatisfeita não estaria preocupada em ir a uma festa e se divertir com os amigos. Maslow (apud SPECTOR, 2005) reconheceu, contudo, que pode haver exceções para esta hierarquia e que certos indivíduos podem considerar algumas necessidades mais altas como mais importantes que as de nível mais baixo. Spector (2005, p. 288) ressalta que:

Além disso, vários indivíduos nas sociedades ocidentais têm os quatro primeiros níveis de necessidades satisfeitos e talvez jamais venham a experimentar a privação de uma ou mais delas, especialmente as de alimentação. Dessa forma, as necessidades básicas não são motivadoras.

Pesquisas sobre a teoria da hierarquia das necessidades nunca foram conclusivas. Loocke e Henne (apud SPECTOR, 2005) detectaram que pelo menos parte da dificuldade está no fato de que as afirmações de Maslow sobre a teoria são relativamente vagas, dificultando a elaboração de bons testes sobre ela. Elas também não confirmam a existência exata dessa hierarquia de cinco passos das necessidades humanas, por mais lógica e interessante que ela venha ser. É mais provável que elas funcionem numa hierarquia flexível e que variem de pessoa para pessoa e circunstância. Alguns “estudos relatam, por exemplo, que elas podem variar de acordo com o estágio da carreira, tamanho da organização e até mesmo da localização geográfica.” (SCHERMERHORN, 1999, p. 87)

A teoria de Maslow, “apesar de ser uma teoria empírica e sem base científica relevante, teve ampla aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão.” (CHIAVENATO, 2010, p. 479).

Deste modo, a teoria da hierarquia das necessidades apresenta cinco necessidades que vão do nível mais baixo ao mais alto e são satisfeitas externamente e internamente, respectivamente. As mais altas só conseguem influenciar no indivíduo quando as mais baixas estão satisfeitas, seguindo assim uma hierarquia. Embora essa teoria não tenha comprovações científicas, ela trás uma grande contribuição no estudo da motivação juntamente com as demais teorias.

3.1.2 Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores também pode ser chamada de teoria da motivação-higiene. Tem como autor Frederick Herzberg e trata da motivação para o trabalho.

Herzberg (apud SPECTOR 2005) afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias: as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que são relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico. São chamadas de fatores higiênicos e fatores de motivação respectivamente.

Para Lopes (1980, p.42):

Os fatores higiênicos funcionam como agentes de insatisfação porque representam o ambiente ao qual o aspecto animal do homem está constantemente tentando adaptar-se. De outra parte, os fatores motivadores afetam a motivação numa direção positiva porque a substância de uma tarefa é que estimula metas de crescimento, isto é, uma tarefa potencialmente criativa e indispensável ao fomento da inovação.

Os fatores de higiênicos ou insatisfacientes estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. Envolve: salário, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior. A insatisfação “está mais ligada com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si”. (CHIAVENATO, 2010, p. 479)

Já os fatores motivacionais ou satisfacientes estão relacionados com o conteúdo do trabalho. Envolve: o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso e realização pessoal. Estão relacionados com as fontes de satisfação no trabalho. A Figura 4 mostra detalhadamente a diferenciação dos fatores.

Figura 4: Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais

FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)	FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)
Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)
<ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho • Salários e prêmios de produção • Benefícios e serviços sociais • Políticas da organização • Relações com a chefia e colegas 	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em si mesmo • Realização pessoal • Reconhecimento do trabalho • Progresso profissional • Responsabilidade

Fonte: Chiavenato, 2010, p. 480.

Segundo essa teoria, “há uma controversa lógica importante que é tratar a insatisfação e a satisfação como dimensões isoladas. Qualquer melhora numa dimensão apenas ela, e não a outra.” (SCHERMERHORN, 1999, p. 90)

De acordo com Herzberg (apud CHIAVENATO 2010), a satisfação no trabalho “não é um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes.”

Lookm e Henne (apud SPECTOR 2005) afirmam que “a maior parte dos pesquisadores considera a teoria de Herzberg inválida”. O principal problema dessa teoria é que a estrutura de dois fatores, de satisfação versus insatisfação no trabalho, não tem encontrado sustentação em pesquisas. Mas como a teoria dos dois fatores está voltada para o comportamento no trabalho, pode ser facilmente utilizada pelo administrador.

Nessa mesma vertente, Chiavenato (2010, p. 481) ressalta que “o impacto dessa teoria na prática administrativa não deve ser subestimado, e muitas de suas aplicações são úteis para o administrador, independentemente de sua validade científica.”

De acordo com a teoria motivação - higiene, “o que os gerentes podem fazer para motivar os empregados é o enriquecimento da tarefa, o que supõe o aumento intencional da responsabilidade, amplitude e desafio do trabalho”. (GIL, 1994, p. 124)

Assim, Herzberg compreendeu o conceito de hierarquia das necessidades de Maslow e tornou-a mais suscetível de aplicação à motivação no trabalho. Chamou atenção para importância dos fatores relativos aos conteúdos das tarefas, os quais eram desconsiderados. Tanto a teoria de Maslow quanto a de Herzberg sobre motivação trazem bastante contribuição, permitindo ao administrador uma aplicação prática no dia-a-dia. Mesmo que ambas não tenham muita confirmação científica e posteriormente surgiram outras teorias com validades científicas, constituem o estado atual da arte a respeito da motivação das pessoas.

3.1.3 Teoria ERC

A teoria ERC de Clayton Alderfer procura modificar e simplificar a teoria de Maslow para submetê-la à pesquisa empírica. Em primeiro lugar, ela se diferencia da de Maslow por reconhecer apenas três tipos de necessidades que são:

1. *Necessidades de existência* – São as necessidades de bem-estar físico: existência, preservação e sobrevivência. Incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Aqui se incluem os salários, os benefícios sociais, as condições ambientais de trabalho e as políticas organizacionais sobre segurança no trabalho.
2. *Necessidades de relacionamento* – São as necessidades de relações interpessoais. Referem-se ao desejo de interação social com outras pessoas, isto é, à sociabilidade e ao relacionamento social. Incluem as necessidades sociais e os componentes externos de estima de Maslow.

3. *Necessidades de crescimento* – São as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow (autoconfiança) e as de auto-realização. (CHIAVENATO, 2010, p. 482)

Em segundo lugar, 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 inclui um componente de frustração-regressão que sugere que “quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita (isto é, frustração), uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada (isto é, regressão)”. (SCHERMERHORN, 1999, p. 88)

Nessa vertente, Chiavenato (2010, p. 482) relata:

A teoria ERC adota o princípio de frustração-regressão, pelo qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Quando uma pessoa se sente frustrada em sua tentativa de satisfazer necessidades crescentes, outras necessidades mais baixas vêm à superfície como motivadores do seu comportamento. À medida que a gratificação de uma necessidade mais alta é reprimida e sufocada, o desejo de satisfazer a uma necessidade inferior tende a aumentar.

A teoria ERC não assume uma hierarquia rígida e nega que apenas quando uma necessidade mais baixa está gratificada é que se pode mover para o superior. Opondo-se nesse aspecto da hierarquia de Maslow que pressupõe uma progressão rígida.

Por último, pode-se ressaltar que enquanto a teoria de Maslow “salienta que a pessoa focaliza uma única necessidade de cada vez, a teoria de Alderfer diz que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo.” (CHIAVENATO, 2010, p. 482) Exemplo, uma pessoa pode estar orientada para crescimento, existência e relacionamento a qualquer tempo e em qualquer sequência, e todas as necessidades podem estar funcionando ao mesmo tempo. A abordagem de Alderfer trouxe alguns avanços no estudo da motivação.

3.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas

A teoria de McClelland está ligada aos conceitos de aprendizagem. Segundo ele (apud CHIAVENATO 2010), “as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas.” McClelland focaliza três necessidades básicas: realização, poder e afiliação.

1 - Necessidade de realização. (nR) É o desejo de ser excelente, de ser melhor ou mais eficiente, de resolver problemas ou dominar tarefas complexas. A pessoa que possui esta necessidade gosta de ter responsabilidade, traça metas para a própria realização, assume riscos calculados e deseja retroação de seu próprio desempenho.
2 - Necessidade de poder. (nP) Reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, de ser responsável pelos outros ou de influenciar o seu comportamento. A necessidade de poder leva a pessoa a influenciar as outras e vencê-las pela argumentação. O poder pode ser negativo – quando se tenta dominar

e submeter às outras -, ou pode ser positivo – quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador. 3 - Necessidade de afiliação. (nA) Reflete o desejo interação social. É o desejo de estabelecer e manter amizades e relações interpessoais com os outros. A pessoa que possui esta necessidade coloca o relacionamento social antes das tarefas de relação pessoal. (CHIAVENATO, 2010, p. 483)

De acordo com Chiavenato (2010, p. 483):

Essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de vida de cada pessoa. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

A teoria das necessidades adquiridas proporciona ao administrador “aprender a reconhecer essas necessidades em si mesmo e nos outros e a criar ativamente ambientes de trabalho responsivos a elas.” (SCHERMERHOTN, 1999, p. 88)

Chiavenato (2010, p. 483), nessa mesma vertente, afirma que “a teoria permite que o administrador localize a presença dessas necessidades em si mesmo e nos subordinados para criar um ambiente de trabalho que privilegie os perfis de necessidades localizados.”

Nas pesquisas de McClelland é identificado o perfil típico dos administradores bem-sucedidos: o que ele chama de padrão de motivo de liderança. McClelland encontrou nos níveis institucionais uma combinação de uma alta necessidade de poder e uma baixa necessidade de afiliação. A alta de poder cria a vontade de influenciar os outros, enquanto a baixa necessidade de afiliação faz com que o administrador tome decisões complexas sem se importar em ser duro ou desagradável. (CHIAVENATO, 2010, p.483) Exemplo da necessidade de poder são as pessoas que usam o carisma e outras características para subir na organização ou na vida.

Logo, McClelland apresenta três necessidades, reflexos das experiências individuais, que são aprendidas e adquiridas com o decorrer do tempo. Essas necessidades são de realização, poder e afiliação. Como consequência dessa aprendizagem, as pessoas acabam desenvolvendo padrões únicos de necessidades que chegam a afetar o comportamento e desempenho. Através dessa teoria, o gestor reconhece a presença dessas necessidades nele próprio e nos outros para tornar o ambiente de trabalho ajustável a elas.

1.2 Teorias de Processo

Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades e incentivos que geram o comportamento, as teorias de processo “focalizam o pensamento interior ou

processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho.” (SCHERMERHORN, 1999, p. 86)

Para Chiavenato (2010, p.484) as teorias de processo “procuram verificar como o comportamento é ativado, como é dirigido, como é mantido e como termina.” Elas podem ajudar, por exemplo, a explicar por que a oportunidade de obter uma promoção pode ser atraente para uma pessoa e não despertar interesse em outra, ou por que um aumento salarial que aparentemente parece bastante adequado, na realidade aliena o recebedor e causa redução do esforço no trabalho.

As principais teorias de processo são: a teoria da equidade e a teoria da expectativa. A seguir, serão apresentadas detalhadamente.

1.2.1 Teoria da Equidade

Uma organização é “um sistema de contribuições e recompensas: as pessoas contribuem para a organização através do seu trabalho e recebem recompensas da organização.” (CHIAVENATO, 2010, p. 487) A teoria da equidade, também chamada de teoria da comparação social, avalia as contribuições (o que a pessoa dá) em relação às recompensas (o que a pessoa recebe) do seu trabalho à organização.

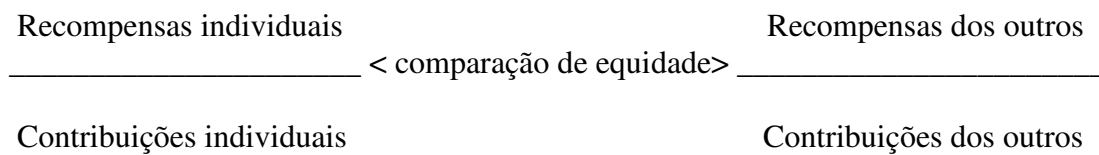
Para Lopes (1980, p. 57) a teoria da equidade baseia-se “na premissa de que as pessoas comparam a relação dos seus insumos ao seu trabalho com o que obtêm dele. Se as duas não são iguais, então elas tentarão de algum modo reduzir a discrepância.”

Já na concepção de Schermerhorn (1999, p. 90), “a teoria da equidade é baseada na noção social e é melhor aplicada ao ambiente de trabalho através dos estudos de J. Stacey Adams”. Ele afirma (apud SCHERMERHORN 1999, p. 91) que “quando as pessoas avaliam o resultado do seu trabalho, qualquer diferença percebida em relação ao dos outros é um estado de consciência motivador.”

Cada pessoa compara as contribuições e recompensas de seu trabalho com as contribuições e recompensas do trabalho das outras pessoas. “A essência da teoria da equidade é a comparação feita pelas pessoas entre seus esforços e recompensas das outras pessoas que trabalham em situação semelhante.” (CHIAVENATO, 2010, p. 488)

A comparação de equidade que fundamenta essas predisposições numa situação de trabalho pode ser descrita como segue:

Figura 5: A teoria da equidade sobre a motivação



Fonte: Schermerhorn, 1999, p. 91.

Uma pessoa sente inequidade negativa quando “acredita que recebeu relativamente menos de uma recompensa do que os outros, proporcionalmente ao que colocou no trabalho.” Já a pessoa sente inequidade positiva se “recebeu maior recompensa que os outros relativamente.” De acordo com a teoria da equidade, “ambas as percepções são motivadoras”. (SCHERMERHORN, 1999, p. 90).

Quando existem sentimentos de inequidade numa pessoa, eles provocam tensões e conseqüentemente surge um comportamento para reduzi-las. Então, ela escolhe uma das seguintes opções de comportamento:

1. Mudar suas contribuições (reduzindo o seu esforço no trabalho).
2. Mudar as recompensas recebidas (mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando da recompensa recebida).
3. Modificar os pontos de comparação (procurando meios de fazer as coisas parecerem melhores).
4. Modificar a situação (transferindo para outra situação ou saindo da organização).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 488), essa teoria mostra “a importância das comparações dentro do trabalho e a identificação de referências quando se procura reestruturar um programa de recompensas.”

Schermerhorn (1999, p. 91) ressalta que:

As organizações são ambientes sociais, e a comparação de equidade descrita intervêm tipicamente entre a alocação de uma recompensa e seu impacto básico sobre o receptor. Uma recompensa que pode parecer justa e equitativa quando dada por um líder de equipe, por exemplo, pode ser considerada injusta depois da pessoa fazer comparações com os colegas. Nesses casos, as conseqüências motivacionais do prêmio são determinadas não pelo ser valor absoluto, mas pelo valor percebido, conforme determinado pela interpretação da situação pelo receptor. A carga está em que o premiador leve em conta a possibilidade de comparações sociais e tente reduzir ao mínimo as conseqüências negativas de qualquer inequidade percebida.

Várias pesquisas apóiam a teoria da equidade. Chiavenato (2010, p. 488) diz que “as pessoas aceitam a super-recompensa, mas não toleram a sub-recompensa.” Ou seja, quando as pessoas se sentem sobrepagas (inequidade positiva percebida) tendem a aumentar a quantidade ou a qualidade do seu trabalho; aqueles que se sentem subpagos (inequidade negativa percebida) tendem a diminuir a quantidade ou a qualidade do seu trabalho. Há algumas divergências individuais quanto à sensibilidade com relação à inequidade: algumas pessoas são mais complacentes, enquanto outras são mais radicais na não aceitação de condições inequitativas. A maioria das pesquisas sobre inequidade, segundo Chiavenato (2010, p. 488), “focaliza o salário, contudo, é impressionante a listagem de itens que são comparados conscientes ou inconscientes pelas pessoas em relação às referências que escolhem para comparações”. Por exemplo: status, títulos de cargos, localização do estacionamento, tipo de banheiro, tamanho de mesa, sorrisos do chefe etc.

Por fim, essa teoria pode ajudar no estudo da motivação tanto para explicar quanto para prever as atitudes do indivíduo dentro da organização relacionadas às recompensas dadas.

1.2.2 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa ou instrumentalidade é proposta por Vroom e tem muita aceitação a cerca da motivação. Busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, ou seja, uma teoria comportamental. Para Spector (2005, p. 292), “focaliza estados cognitivos interiores que provocam a motivação.”

Chiavenato (2010, p. 488) diz que:

A teoria da expectância argumenta que “a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo.” Ou seja, um empregado estará motivado a se esforçar quando ele acredita que o seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho, a qual lhe proporcionará recompensas da organização, como bônus, gratificação ou aumento salarial, e que essas recompensas satisfarão os seus objetivos individuais.

Essa teoria focaliza três relações: a relação entre esforço e desempenho que é a probabilidade que a pessoa percebe de um determinado esforço pessoal o conduzirá ao desempenho. Acredita que o trabalho intenso a levará a atingir um bom desempenho; a relação entre desempenho e recompensa que é o grau em que o indivíduo crê que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado. Ou seja, ele acredita que o bom desempenho no trabalho trará determinadas recompensas; e a relação entre recompensas e

objetos pessoais que é o grau em que a recompensa da organização poderá satisfazer os objetos ou necessidades pessoais da pessoa e a atratividade que essa recompensa tem para ele. As recompensas são atrativas por satisfazerem as necessidades da pessoa. (CHIAVENATO, 2010, p. 489)

Vroom (apud SPECTOR, 2005, p. 292) sugere que a motivação ou força compõe uma função matemática com três forças cognitivas. Essa equação que relaciona a força às percepções é demonstrada a seguir:

$$\text{FORÇA} = \text{EXPECTATIVA} \times \Sigma (\text{VALÊNCIA} \times \text{Meio})$$

Nessa equação:

A força representa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar um determinado comportamento ou sequência de comportamentos relevantes para seu desempenho no trabalho. Pode-se considerá-la a motivação para a realização. (SPECTOR, 2005, p. 292)

A expectativa é considerada a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa. Quando a expectativa for igual a zero (nenhuma expectativa), a pessoa sente que é impossível alcançar o desempenho desejado; ela será igual a 1 (total expectativa) se a pessoa está 100% certa de que o desempenho será alcançado. Já uma baixa expectativa significa que a pessoa sente que não pode alcançar o nível necessário de desempenho. (CHIAVENATO, 2010, p. 490)

A valência é a importância de um resultado ou recompensa para uma pessoa, representando o quanto uma pessoa quer ou deseja algo. No trabalho, como recompensa comum pode-se citar o dinheiro, pois pode ter diferentes níveis de valência para pessoas diferentes. (SPECTOR, 2005, p. 292)

O meio, segundo Spector (2005, p. 292) “é a probabilidade subjetiva de que um determinado comportamento resulte em uma recompensa em particular. Em qualquer situação apresentada, pode haver mais de um resultado ou recompensa para um determinado comportamento.”

Para cada resultado possível, o meio e a valência são multiplicados, em seguida, cada resultado é somado em um total, que é multiplicado pela expectativa para resultar em um nível de força. Se o nível de força for alto, a pessoa será motivada a buscar os resultados de um trabalho. Se o nível for baixo, a pessoa não será motivada a essa iniciativa. Se algum dos três componentes for baixo, a força também será baixa; se algum deles for zero, não haverá motivação. (SPECTOR, 2005, p. 293)

A lógica da expectativa “permite ao administrador compreender os processos de pensamento dos indivíduos e intervir ativamente na situação de trabalho para poder influenciá-los positivamente.” (CHIAVENATO, 2010, p. 491)

Para Spector (2005, p. 294), “a teoria da expectativa pode prever a escolha de comportamento de uma pessoa entre duas ou mais opções.”

As previsões da teoria da expectativa encontram sustentação em pesquisas. “Os estudos demonstram que o desempenho está relacionado aos componentes individuais da teoria da expectativa, bem como a multiplicação das combinações.” (SPECTOR, 2005, p. 294)

Portanto, a teoria da expectativa ajuda o administrador a criar um esquema de trabalho no qual as contribuições sirvam às necessidades da organização como também sejam capazes de agregar recompensas ou retornos desejados pela pessoa. No tópico seguinte, a teoria do reforço será apresentada. Enquanto ela afirma que a motivação leva a um comportamento específico, a teoria da expectativa explica quando e por que isso acontece.

1.3 Teoria do Reforço

A teoria do reforço é considerada uma teoria comportamental, que ressalta que o reforço condiciona o comportamento. Spector (2005, p. 289) afirma que essa teoria “descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento.”

Para os teóricos do reforço (apud CHIAVENATO, 2010, p. 486), “o comportamento não é determinado pelos eventos internos do indivíduo, mas sim pelo ambiente”.

A teoria do reforço ignora o estado íntimo do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela toma uma determinada ação. O comportamento é controlado pelos reforços externos ou conseqüências que, quando imediatamente seguidos a uma recompensa, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido. (CHIAVENATO, 2010, p. 486)

O princípio mais relevante da teoria é a lei do efeito. Ela diz que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento cresce se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento decresce se ele for seguido de punição. Os comportamentos estabelecem-se por meio de empareamento ou associação do comportamento com o reforço. Em outras palavras, as recompensas são contingentes na ocorrência de um comportamento particular. No contexto do trabalho, isso quer dizer que os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão em freqüência, se forem recompensados. (SPECTOR, 2005, p. 289 e 290)

As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si. Portanto, a empresa

pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria. Os dois podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo. (SPECTOR, 2005, p. 290)

De acordo com Chiavenato (2010, p. 486), existem quatro estratégias de modificação de comportamento organizacional:

Reforço positivo: Para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável, relacionado com as conseqüências agradáveis e contingentes à sua ocorrência. Exemplo: um administrador que demonstra aprovação por uma atitude de um funcionário, uma organização que concede um prêmio financeiro a um funcionário por uma boa sugestão; Reforço negativo: Para aumentar a frequência ou intensidade do comportamento desejável pelo fato de evitar uma conseqüência desagradável e contingente à sua ocorrência. Um gerente deixa de repreender o funcionário, faltoso ou deixa de exigir para que não mais cometa determinada falta. Punição: Para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela aplicação da conseqüência desagradável e contingente à sua ocorrência. Um administrador repreende o funcionário ou suspende o pagamento de bônus ao funcionário que atrasa indevidamente o seu trabalho; Extinção: Para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma conseqüência agradável e contingente à sua ocorrência. Um administrador observa que um empregado faltoso recebe aprovação social de seus colegas e aconselha os colegas a não darem mais tal aprovação. A extinção não encoraja e nem recompensa.

Essas quatro estratégias são alternativas que ajudam o administrador a influenciar os funcionários em relação à melhoria contínua das práticas de trabalho. Tanto o reforço positivo como o reforço negativo servem para fortalecer o comportamento que se deseja. Já a punição e extinção servem para enfraquecer ou eliminar os comportamentos indesejáveis. (CHIAVENATO, 2010, p. 487)

Deste modo, muitas organizações têm utilizado a teoria do reforço para influenciar no comportamento dos seus colaboradores. Esses esforços envolvem o desempenho no trabalho e também outros comportamentos.

4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Os administradores e os dirigentes organizacionais anseiam por ter empregos motivados com o seu trabalho, sua equipe e acima de tudo com a organização a que pertencem. A premissa é a de que altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade. (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS (2007, p. 145)

Motivação para o trabalho é considerado um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está

motivada no trabalho “significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.” (MAXIMIANO, 2010, p. 179)

A maior dificuldade das organizações atualmente é alcançar e manter resultados positivos e consistentes, independentemente do setor que ela atua. Elas precisam contar com o comprometimento e o grande desempenho das equipes, dando importância ao fator motivação. No tópico seguinte, será abordada a relação que a motivação tem com o desempenho.

4.1 Relação entre motivação e desempenho

As pessoas são o principal recurso de uma organização, pois tudo iniciam, desenvolvem e concluem, portanto são responsáveis diretos pelo desempenho da organização.

O desempenho, o interesse, a participação e a produtividade desse recurso é fator de vital importância para que a organização possa ser bem-sucedida.

Para melhorar o desempenho profissional, a motivação tem sido a melhor alternativa, no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional dos trabalhadores. (CASADO, 2002, p. 257)

Então, a motivação está diretamente relacionada com o desempenho no trabalho, pois segundo Souza (2004, p. 25), “quanto mais motivado o colaborador, melhor será o seu desempenho.”

Desempenho no trabalho é considerado o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço.

Maximiano (2010, p. 179) afirma que:

O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. O desempenho na realização e qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos. Ou seja, são as forças que produzem a motivação para o trabalho.

A relação entre motivação e desempenho se dá a partir de diversificados fatores que se interpõem como fontes de medição no trabalho. A identificação de tais fatores, e a compreensão das mútuas influências exercidas na interação entre os conceitos de motivação e de desempenho no trabalho, para Zanelli, Andrade, Bastos (2007, p. 159), “são consideradas relevantes à obtenção de níveis considerados condizentes de satisfação, qualidade e produtividade na realização de tarefas nas organizações.” Isso é a mesma coisa de dizer que o alcance dos objetivos de uma organização se encontra ligado ao desempenho eficiente e eficaz do individual, grupal e organizacional.

A força de trabalho deve apresentar níveis desejáveis de disposição para realização de variadas tarefas nas organizações. Tal sentimento também tem influência de alguns fatores de medição entre motivação e desempenho no trabalho que são: o significado que o trabalho tem para quem o realiza; o sistema de recompensas e punições vigente nas organizações; o estilo gerencial e a qualidade do ambiente psicossocial de trabalho; a convergência entre os valores pessoais e organizacionais. (ZANELLI, ANDRADE e BASTOS, 2007, p. 160)

Deste modo, uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. E para que isso ocorra, o líder tem grande influência. Mais detalhes serão apresentados no próximo tópico.

4.2 O papel da liderança na motivação

O papel da liderança implica na realização de objetivos através de ação das pessoas. Gil (1994, p. 119 -120) diz que “o líder precisa preocupar-se fundamentalmente com o que fazer para que as pessoas se comportem de maneira adequada. O que implica, basicamente, reconhecer o papel da motivação no comportamento.”

A liderança está sendo exercida pelos gerentes à medida que são capazes de motivar, influenciar ou dirigir o comportamento das pessoas. Constitui uma das mais importantes influências que se pode exercer em relação ao desempenho das pessoas (GIL, 1994, p. 124)

O gestor deverá sempre identificar os norteadores de comportamento dos seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho. (CASADO, 2002, p. 257)

Uma relação de influência recíproca entre o líder e seus liderados deve ser mantida. “Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança e vice-versa. Sem liderados, não há liderança. A liderança é legitimada pelo atendimento das expectativas do grupo de liderados.” (MAXIMIANO, 2010, p. 194)

Segundo Kouzes e Posner (apud Site Administradores, 1996), liderança é relacionamento entre líder e seguidores e de acordo com Chiavenato a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três

principais teorias sobre a liderança e entre elas estão os estilos de liderança. Podemos encontrar 4 formas de um líder se relacionar com seu seguidor e estas são:

Liderança autocrática: o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder é quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões.

Liderança democrática: o líder é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Liderança democrática - O líder orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo-o participar da tomada de decisão.

Liderança liberal: Nesse tipo, parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal. Caracteriza-se pela total liberdade da equipe de vendas. O gerente pouco interfere nos negócios. As equipes tomam decisões e direcionam suas atividades.

Os estilos autocracia e democracia, de acordo com Maximiano (2010, p. 194), são reconhecidos desde a Antiguidade clássica, assim como suas disfunções: o excesso de democracia (a demagogia, que consistia em buscar a popularidade com os governados) e a tirania (o abuso da autoridade). Ao longo dos séculos, o conceito não mudou. No entanto, hoje existem outros nomes para as mesmas idéias (Figura 6)

Um líder autocrático:

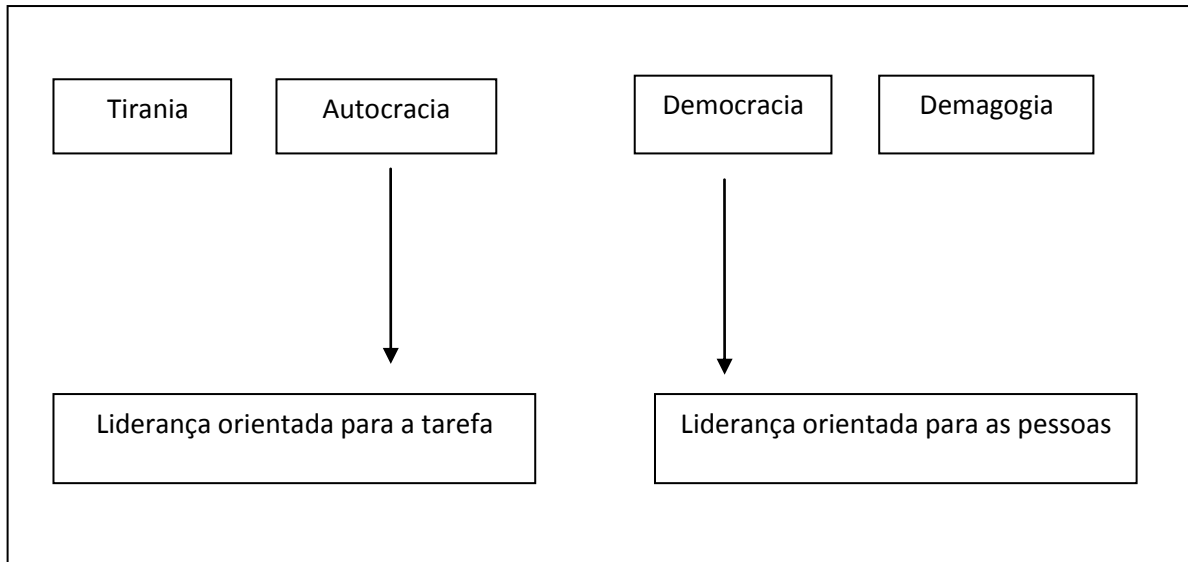
Toma decisões sem consultar sua equipe, está mais preocupado com a tarefa do que com o grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos, concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos, insiste na necessidade de cumprir metas, insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização, ou desempenho passado, define com precisão as responsabilidades individuais e designa tarefas específicas para pessoas específicas, dá ênfase à cobrança e a avaliação do desempenho de seus funcionários, mantém distância dos seus funcionários ou equipe. (MAXIMIANO, 2010, p. 196)

Já um líder democrático:

Acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis, focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. Pede opiniões e sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as idéias do grupo. Dedicar parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe. É amigável. Apóia e defende os funcionários. Insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tornem a iniciativa de resolver problemas. (MAXIMIANO, 2010, p.197)

A liderança situacional baseia-se no fato de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados. Um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar seu estilo, de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação. Este líder utiliza o que há de melhor nas lideranças autocrática, democrática e liberal e aplica, dependendo do grupo que tem à mão e da circunstância. (LACOME, 2003, p. 105)

Figura 6: Autocracia e democracia, dois estilos de liderança estudados desde a antiguidade, assim como seus excessos. Hoje, a liderança-tarefa e a liderança-pessoa correspondem a esses estilos básicos.



Fonte: Maximiano, 2010.

O líder situacional, segundo Lacombe (2003, p. 105), pode escolher entre quatro tipos de ação:

- a) Direção - Dá instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas. Esta ação é usada, principalmente, com pessoas inexperientes, mas de bom potencial para aprender.
- b) Treinamento - O líder também dirige e supervisiona a realização das tarefas, mas solicita sugestões e explica suas decisões. Esta ação é utilizada com pessoas inexperientes, mas que perderam seu interesse inicial. Elas alcançaram algum desenvolvimento, mas precisam ter desafios de novas perspectivas. Seus progressos devem ser elogiados.
- c) Apoio - O Líder ajuda e apóia os esforços dos liderados para cumprirem as tarefas, dividindo com eles as decisões. Esta ação é para ser utilizada com pessoas inexperientes, mas que apreciam um estilo mais participativo. Pessoas que gostam de serem ouvidas e apoiadas, mas que têm dificuldades em tomar decisões, necessitando, assim, do suporte do líder.
- d) Delegação - O líder passa as responsabilidades de decisão aos liderados. Esta ação é

apropriada para pessoas experientes, que sabem como se portar diante de crises e problemas, achando, por si mesmas, as soluções criativas.

Nas situações de liderança, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe. Para Lacombe (2003, p. 106), “os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o poder legítimo, obtido com o exercício de um cargo, poder de referência, em função das qualidades e do carisma do líder e poder do saber, exercido graças a conhecimentos que o líder detém”.

Uma liderança não pode dizer que é pior ou melhor que a outra, afinal, todas elas têm seus pontos positivos e negativos. Para o líder ter um relacionamento com seu liderado, ele deve observar essas lideranças e encontrar um equilíbrio.

Cada vez mais as empresas estão procurando pessoas com capacidades de liderança com o objetivo de ter um melhor ambiente de trabalho e uma produtividade melhor. Ele também deverá utilizar práticas motivacionais para alcançar níveis mais altos de excelência. Elas “compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos.” (MAXIMIANO, 2010, p. 189)

Chiavenato (2003) relata que para o administrador planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para os seguintes incentivos:

- Remuneração – É o incentivo mais utilizado, possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança, mas não pode de modo algum satisfazer as necessidades sociais e de auto-realização.
- Segurança – Incentivo obtido na forma de assistência médica, hospitalar, ou através de práticas administrativas, com o objetivo de proporcionar a estabilidade desejada aos funcionários. No entanto se o salário não for suficiente para satisfazer as necessidades fisiológicas, a possível estabilidade não alcançará os efeitos desejados.
- Participação – Tem um efeito positivo para a organização, pois o funcionário participa do processo de tomada de decisão e das resoluções dos problemas do dia-a-dia, proporciona uma maior integração e aumenta a sua segurança e autoconfiança.
- Aperfeiçoamento profissional – Obtido quando o funcionário esta sempre em busca do constante aperfeiçoamento profissional, para que não fique desatualizado diante das novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

- Avaliação de esforços - Cabe ao administrador avaliar junto aos seus subordinados, que por mais simples que seja o seu trabalho, ele sempre será de grande importância para a organização. O reconhecimento é o objetivo que tem levado o funcionário a permanecer na organização; quer recebê-lo de seus superiores, da sociedade e dos seus companheiros; sentem necessidade de ter sua importância reconhecida, e isso num nível que cada qual julga merecer; as pessoas desejam ter uma elevada valorização de si mesmas.
- Incentivo a criatividade – A criatividade é algo inerente ao homem e, quanto mais for estimulado, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento desse estímulo, com isso o funcionário pode ter mais interesse pelo seu trabalho.

De todos os incentivos, o dinheiro tem sido o que menos proporciona motivação, pois a maior parte das organizações tem feito sua aplicação de forma incorreta. O dinheiro pode ser um poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre o desempenho e o aumento de remuneração. Caso essa concepção seja alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado. (CHIAVENATO, 2003, p. 116)

Para serem motivadores eficientes, os administradores devem saber quais comportamentos querem motivar nas pessoas e incluir incentivos motivacionais, a fim de alcançar melhores resultados. Assim, a liderança tem um papel fundamental na motivação dos colaboradores para o alcance dos objetivos desejados pela organização.

5 METODOLOGIA

Inicialmente adotou-se a pesquisa descritiva que, de acordo com Duarte (2013), tem por objetivo “descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência de um assunto já conhecido e contribuir com uma visão nova, de uma realidade já existente.” Será descrito a importância da motivação para o trabalho, as teorias que explicam os motivos que levam as pessoas a terem determinados comportamentos, a relação da motivação com o desempenho, os fatores motivacionais de uma organização e suas respectivas influências.

A vertente metodológica escolhida foi qualitativa que segundo Neves (1996, p.1), visa a “obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo”. Os dados que serão trabalhados são: Como a motivação influencia no desempenho dos colaboradores da organização, as estratégias motivacionais utilizadas pela organização, os elementos que influenciam a motivação dos colaboradores e suas influências no desempenho etc.

Depois de definida a vertente metodológica (qualitativa), estabeleceu-se a pesquisa bibliográfica como método de investigação, pois a mesma forneceu à pesquisadora, o embasamento teórico necessário, para conduzir o estudo. Essa pesquisa bibliográfica abrangeu a leitura, análise e interpretação de livros nas áreas de: Recursos Humanos, Psicologia Organizacional, Introdução à Administração etc.

A partir dessa etapa, foi produzido o instrumento, a entrevista (Apêndice 1), para coleta de dados. Foi construído a partir dos objetivos estabelecidos pela pesquisa e pelo embasamento teórico.

Quanto ao método de pesquisa optou-se pelo estudo de caso por ser “uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real” (LIMA, 2008, p.34).

O campo escolhido foi a AIESEC, pois é uma organização sem fins lucrativos, composta por jovens universitários e voluntários. Ou seja, não são remunerados, trabalham criando sua própria experiência com as oportunidades oferecidas pela organização, através de uma plataforma internacional. Assim, torna-se de total relevância dentro do enfoque comportamental por ser necessário compreender os mecanismos que movem esses jovens para o bom desempenho colaborando ou prejudicando a organização.

O universo da pesquisa foi a direção da organização. Desta forma, foi possível conhecer a organização, apresentar como a direção executiva encara a motivação no trabalho

e suas estratégias utilizadas, identificando os fatores que motivam seus colaboradores e suas influências no desempenho e finalmente propor alternativas. O estudo se limita ao prisma dos gestores. Não há levantamento de dados sobre os funcionários.

6. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, será apresentada a organização do qual foi realizado a pesquisa, assim como os dados coletados e suas respectivas análises.

6.1 A organização

A organização em questão é a AIESEC. Reconhecida pela UNESCO, segundo AIESEC (2013), como a maior organização de jovens universitários do mundo, está presente em 113 países e territórios e tem mais de 86.000 membros. Forma uma rede global, que, por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios profissionais, explora e desenvolve o potencial de liderança de seus jovens.

A AIESEC é apolítica, independente, sem fins lucrativos e totalmente gerida por jovens estudantes e recém-formados. O seu trabalho se dá através de uma plataforma internacional oferecida aos seus membros, que permite que os mesmos criem sua própria experiência com as oportunidades disponíveis.

O site da AIESEC (2013) relata que a organização envolve pessoas de diferentes formações, culturas, religiões e interesses, porém todos com o objetivo único de se desenvolverem a fim de se tornar um agente positivo de mudança.

Apresenta também que como visão, a organização visa à paz e o preenchimento das potencialidades humanas. Sua missão é possibilitar que os jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade, através das oportunidades de liderança, intercâmbios profissional e voluntário e participação em um ambiente global de aprendizagem. E que seus valores são: ativar liderança, demonstrar integridade, viver a diversidade, desfrutar da participação, buscar a excelência e agir sustentavelmente

Como histórico, a AIESEC (2013) relata que a organização surgiu após a Segunda Guerra Mundial, em 1948, fundada por estudantes de sete países europeus com o propósito de promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos. No entanto, o intercâmbio era apenas uma ferramenta para se alcançar o objetivo maior de contribuir para a integração entre diferentes culturas, promovendo o entendimento e a cooperação entre seus países membros.

Deste então, a AIESEC cresceu em tamanho e em campos de atuação. Instalou-se no Brasil em 1970 e hoje abrange mais de 113 países e territórios. Através de experiências

práticas internacionais, ela proporciona ao jovem o desenvolvimento do perfil de liderança necessário para a sociedade e para o mercado de trabalho, potencializando a troca de conhecimentos e uma maior interação entre estudantes, empresas e governos. A seguir, a Figura 5 apresenta a AIESEC no mundo.

Figura 7: AIESEC no mundo



Fonte: AIESEC, 2013

A evolução da AIESEC (2013) no Brasil é descrita no seu site da seguinte forma:

- Ela chega ao Brasil em 1970, com a abertura dos comitês locais de Porto Alegre (UFRGS) e São Paulo (FGV), realizando 8 intercâmbios no seu primeiro ano.
- Em 1976 acontece no Rio de Janeiro o primeiro evento internacional da AIESEC, o Congresso Latino Americano.
- Já em 1981, a AIESEC participa da Conferência Mundial de Energia, em Medellín, Colômbia. Durante a conferência, a AIESEC no Brasil apresenta para a comunidade internacional o FIAT movido a álcool.
- Em 1982, a AIESEC no Brasil ajuda na abertura e desenvolvimento da primeira instalação da organização no Uruguai.
- Em 1995, em São Leopoldo/RS, acontece a celebração dos 25 anos da AIESEC no Brasil.
- Em Março de 2005 é realizado o Congresso das Américas, em Vitória/ES, com a presença de mais de 20 países.
- Entre 2005/2006, a AIESEC no Brasil realiza 206 intercâmbios, o maior número de intercâmbios da sua história até então.

- Em 2008, o Brasil sedia o Congresso Internacional da AIESEC, que acontece pela primeira vez em um país da América Latina. A organização comemora no evento seus 60 anos de existência e apresenta à sociedade centenas de ex-membros que hoje assumem cargos de liderança em empresas, ONGs e governo.
- No final de 2008 a AIESEC abre sua primeira extensão no norte do estado, em Manaus AM.
- No ano de 2011 a AIESEC no Brasil passa da marca de 2300 intercâmbios.
- No ano de 2012, a AIESEC no Brasil chega ao número de mais de 3.000 intercâmbios realizados e bate um novo recorde desde a sua fundação no país.

O presidente da AIESEC descreve que em Janeiro de 2011, foi liberado pela a AIESEC no Brasil o início de atividades informais de um grupo de interesse em formar a AIESEC em São Luís, dia 11 de Janeiro foi a primeira reunião do grupo.

Ressalta ainda que: hoje, a organização em São Luís tem 2 anos e meio, onde mais de 200 pessoas já passaram. São mais 20 projetos desenvolvidos, mais de 30 organizações parceiras, mais de 100 intercâmbios realizados, inserção na mídia, os projetos sociais consolidados e projetos empresariais inseridos. A nível nacional tem ampla representatividade e já é considerada uma organização madura. Aumentaram o seu leque de interações com diversos públicos: Famílias, comunidades, escolas, universidades, estudantes, empresas sociais e formais, associações e hotéis.

As principais oportunidades oferecidas pela plataforma da AIESEC, de acordo com seu site, são:

- Trabalho no Exterior: A oportunidade de trabalhar no exterior é o elemento essencial da plataforma e é a experiência mais intensa que oferecem. Possibilitam que cerca de 20 mil membros trabalhem fora de seu país a cada ano nas áreas administrativas, técnicas, educacionais e de desenvolvimento.
- Experiência de Liderança: Através da gestão de mais de 780 escritórios no nível local, nacional e internacional, oferecem cerca de 24 mil oportunidades de liderança a seus membros cada ano. Isto provê aos seus membros uma experiência valiosa e prática em gestão e liderança.
- Conferências: Desenvolver seus membros e a organização. Essas conferências oferecem a oportunidade de praticar a liderança, de adquirir conhecimentos importantes para vida profissional e de desenvolver uma rede de contatos internacional. Eles

organizam aproximadamente 500 conferências ao ano para capacitar e desenvolver seus membros e a organização. Estas conferências oferecem a oportunidade de praticar a liderança, de adquirir conhecimentos importantes para vida profissional e de desenvolver uma rede de contatos internacional.

- **Redes de Aprendizado:** Pela interação virtual e real, as redes da aprendizagem permitem que diferentes pessoas se encontrem para desenvolver suas habilidades e conhecimento em assuntos de interesse comum. A maioria de seus parceiros se envolve com a AIESEC através de uma dessas plataformas para desenvolver seu perfil, atrair talentos para sua organização ou apoiar nossos esforços possibilitando jovens a descobrirem e desenvolverem seu potencial.

De acordo com as informações sobre a organização, observou-se que a liderança da AIESEC tem uma grande responsabilidade de manter os seus colaboradores motivados para o alcance de um desempenho positivo, pois, trata-se de um trabalho realizado por voluntários com o objetivo de desenvolvê-los profissionalmente.

6.2 Análise da entrevista

A entrevista foi realizada com o presidente Igor Henrique Reis Leite da diretoria executiva da AIESEC. Ele está na organização desde 2011 e ocupa o atual cargo há sete meses.

Como representante legal da organização a nível local, regional e nacional, é responsável pelo funcionamento e desenvolvimento organizacional do escritório. Também faz parte do Conselho Superior Nacional da AIESEC no Brasil, órgão máximo que regula a entidade.

Suas funções são divididas em nível local e nacional:

1. Nível Local:

- Promover oportunidade de liderança, cargos onde os membros assumam de responsabilidades de gestão e liderança. (Promover liderança é a proposta de valor da AIESEC que visa o desenvolvimento do potencial de liderança do jovem para que ele possa causar um impacto positivo na sociedade.)
- Garantir o crescimento e a sustentabilidade do escritório
- Garantir crescimento em operações (consideramos operações nossos intercâmbios e programas de membresia e liderança)
- Disponibilizar relatórios financeiros e organizacionais semestralmente

- Direcionar estrategicamente o escritório ditando os focos de gestão para o ano
- Garantir a entrega do planejamento anual da organização
- Realizar todas as conferências oficiais e reuniões oficiais da organização no ano
- Fazer gestão e trabalhar com cada diretor individualmente e em equipe
- Trabalhar o desenvolvimento pessoal dos seus liderados, oportunizar isto a eles.
- Motivar a organização, sendo exemplo de líder e promovendo um ambiente onde os membros sintam o propósito do trabalho e sendo parte das entregas e engajados com a visão e missão da organização, promover o ambiente para isto.
- Fazer a gestão das ferramentas e plataformas do escritório, são elas: Ferramentas de auditoria, operações, planejamento, análise organizacional, gestão de clientes e de interessados em intercâmbios
- Prezar pela boa governança da organização
- Representar a AIESEC em parcerias e eventos promovidos por parceiros
- Conduzir a transição de diretorias que ocorre todos os anos
- Manter o escritório informado sobre tudo o que acontece a nível nacional que seja de relevância para a organização.
- Convocar Assembléia quando necessário
- Promover a integração das 9 áreas da organização

2. Nível nacional:

- Ser a voz do escritório no Conselho
- Trabalhar para melhorias da AIESEC no Brasil
- Prezar pela marca da AIESEC no Brasil
- Legislar sobre os mais diversos assuntos
- Trabalhar em conjunto com a diretoria nacional
- Representar a AIESEC no Brasil em qualquer evento quando solicitado
- Contribuir para o crescimento da AIESEC no Brasil

O entrevistado compreende a motivação como: o que motiva a agir, o que tira a pessoa do lugar quando está executando seja qual for a atividade. Considera a motivação no trabalho extremamente importante, pois alguém sem motivação é alguém que não sabe aonde quer chegar ou que não tem objetivos no que faz, sendo muito prejudicial para o ambiente de trabalho e para a organização. Diz que:

A pessoa executa a atividade, contudo, não entende o porquê. Logo, vai realizá-la de qualquer jeito e fazendo uma atividade de qualquer jeito, não demonstra paixão pelo que faz, mostra falta de preocupação com o propósito da organização, não existe aprendizado contínuo e provavelmente não terá uma preocupação com a qualidade daquela atividade.”

Enfim, considera que a falta de motivação, do que motiva a agir, é algo muito danoso para qualquer organização.

Em relação a sua concepção sobre motivação no trabalho, está de acordo com o que a teoria diz, porque a Motivação para o trabalho é considerado um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada no trabalho “significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.” (MAXIMIANO, 2010, p. 179)

As principais estratégias utilizadas pela organização para motivar os colaboradores da AIESEC são:

- **Metas:**

As áreas têm metas estipuladas. As metas servem para o gerenciamento não só meu, mas dos meus diretores, até porque sem meta você não sabe o que está gerenciando na prática. As metas precisam ser desafiadoras, aí entra o trabalho de cada diretor de como ele trabalha as metas com o time dele, se ele trabalha a meta de forma conjunta ou individual ai é com ele. (LEITE, 2013)

- **Campanhas:**

Faço campanhas, normalmente as campanhas são bem legais porque eu foco muito em engajamento dos membros com a organização e a campanha é muito mais para eles, porque eles são os protagonistas da campanha, eles me passam vídeos deles trabalhando, por exemplo, e estes vídeos eu mostro para toda a organização, ai vai uma descrição com um parabéns pelo trabalho e um incentivo para que ele mantenha o gás e todo mundo curte ser protagonista do dia por exemplo então todo mundo quer aparecer nas campanhas é bem legal e normalmente tem uma premiação após cada campanha, um intercâmbio para projeto social é sempre muito bem visto pelos membros. (LEITE, 2013)

- **Competições:**

A nível nacional, a AIESEC no Brasil tem o programa de incentivo entre os escritórios do Brasil, é um sistema de competição, onde você vai pontuando e galgando novas posições na tabela, é parecido com um campeonato de futebol, e ai cada operação realizada você ganha pontos e vai competindo com os outros para ver quem tem mais pontos, ai tem prêmios como vagas em conferências nacionais, taxas de intercâmbio grátis para o escritório, viagens para membros irem conhecer outros escritórios e por ai vai e a cada 6 meses são feitos “awards”, premiações para os melhores escritórios da rede. Tipo, final do ano passado São Luís ganhou o prêmio de melhor nova entidade da AIESEC no Brasil, algo que nos orgulhamos muito. E ganhar um prêmio desse, motiva muito o escritório a querer outro. (LEITE, 2013)

- **Premiação de acordo com o desempenho:**

Isto é bem a cargo dos times, alguns adotam coisas como, o melhor membro do mês ganha uma pizza paga pelos membros, coisas simbólicas que fortalecem até a relação como time, mas não tira aquele ar de competição de você querer ser o reconhecido do mês seguinte e ter sua pizza paga pelos outros.

Há uns dias atrás junto com a área de gestão de talentos, nós montamos uma planilha que acompanha o desempenho dos talentos da nossa organização, ai ficou fácil, a partir das avaliações, conseguimos dar uma nota para cada um, eu só chego pro diretor e digo que de acordo com a avaliação o teu time escolheu “fulano” como o melhor membro do mês, está aqui a nota é essa, reconhece ele. Bem é isso. (LEITE, 2013)

- **Conferências:**

Sempre tento trazer algo motivador sim, não é com frequência, é de vez em quando. Os momentos de maior motivação do pessoal são as conferências que realizamos um final de semana de imersão na organização, olha o resultado prático é muito bom, para aqueles que vão, eles saem bastante pilhados, energizados mesmo. Você consegue trabalhar muito a conexão do membro com a AIESEC nas conferências, porque ele vive a organização intensamente durante 2 ou 3 dias, e lá você motiva, desafia, se diverte e não tem como não sair no mínimo motivado para viver cada vez mais a organização. (LEITE, 2013)

Neste primeiro grupo de estratégias, pode-se observar que o líder trabalha com a prática motivacional programas de incentivos, pois, aqui ele apresenta preocupação em estimular seus subordinados e premiar de acordo com o desempenho. Referente a isso, Maximiano (2010, p. 189) diz: “Os programas de incentivos têm o objetivo de estimular ou premiar o desempenho. Os programas de incentivos estão normalmente associados a algum tipo de campanha, competição interna ou programa de recompensa do desempenho.

- **Enriquecimento de cargos:**

Enriquecimento de cargos foi uma estratégia adota na minha gestão este ano, nós mudamos a estrutura organizacional do escritório que era departamentalizada para uma estrutura mista de projetos e departamentos. No mais, todos os cargos ganharam descrição e delimitação das atividades, nas áreas estratégicas, por exemplo, você se torna único, as mesmas coisas são nas áreas de operações que são estruturadas em projetos, cada projeto é único. Ao se tornar único dentro da organização, o membro se sente valorizado, sente a responsabilidade, já que o trabalho dele é muito claro e normalmente só ele ou duas pessoas fazem aquele tipo de trabalho dentro da organização, ele fica mais emponderado já que você está confiando nele para determinada função. Fica mais fácil cobrar quem precisa ser cobrado e o membro rende mais focado dentro da organização. Antigamente, em uma área, o membro não tinha um trabalho específico e determinado, eu era membro da área X e fazia o que fosse de atividade da área X, hoje repassamos o conhecimento da área X pra pessoa para que ela entenda como sua atividade se conecta com as outras atividades da área, claro, se um dia você precisar fazer algo fora da sua rotina, você está preparado porque recebeu o conhecimento geral da área. (LEITE, 2013)

Nesta prática motivacional, observa-se um aumento nos fatores motivacionais dos cargos e do grupo de trabalho, pois existe ampliação de tarefas para que os funcionários

sejam responsáveis por diferentes tarefas e também pelo controle de qualidade de seus trabalhos. Sobre isso, Maximiano (2010, p. 189) ressalta que “o enriquecimento de tarefas envolve o empowerment, que significa “atribuir poderes a alguém”. O empowerment envolve a transferência de atribuições de planejamento, organização e controle de um gestor para uma pessoa ou grupo – que se torna autogerido.”

- **Reconhecimento de acordo com as tarefas bem executadas:**

Normalmente individualmente eu chego e parabeno pelo trabalho, acho um ótimo reconhecimento, muitas das vezes a pessoa nem está esperando e “do nada o presidente me diz que estou fazendo um bom trabalho”, muitos já confessaram que uma palavra dessa ajuda muito a manter o ânimo mesmo em momentos difíceis. (LEITE, 2013)

O reconhecimento aqui é apresentado de extrema importância, pois apenas com um simples ato realizado pelo presidente, consegue causar um impacto grande no comportamento dos funcionários.

O presidente avalia a influência da motivação como um nível de maturidade diferente, o nível de desempenho e qualidade do trabalho é bem superior e existe mais sentimento de posse pela organização, pois a vive intensamente.

De acordo com os dados coletados, os principais fatores que influenciam os colaboradores da AIESEC e suas respectivas influências são:

Participação:

Um dos valores da AIESEC é este: “Enjoy Participation”, no português, “desfrutar da participação”. Participar da AIESEC deve ser na essência algo prazeroso, tem uma frase que gostamos muito de utilizar: “se não está sendo divertido trabalhar, então não é a AIESEC.” Logo, esse valor é importante para equilibrar trabalho com diversão, as vezes escuto muito de membros dizendo que estão cansados que as vezes o trabalho virou rotina, que não está sendo aproveitável etc...quando isto acontece eu sempre digo que dentro da AIESEC há diversas formas de sair da rotina, e faço sugestões tipo: Que tal você sair um pouco da rotina e ir lá ver um projeto social acontecendo em uma ONG parceira, em um projeto universitário, em uma escola parceira, faz uma visita a um intercambista que está na empresa X, que tal levar um intercambista para sair e conhecer a cidade? Que tal dar um adeus para uma pessoa que está indo passar 3 meses em um projeto na Ásia? Ai ele percebe que ele está na rotina e não está aproveitando a organização porque ele não quer, porque oportunidades existem e tem toda semana. “Esse confronto com o valor faz com que eles reflitam e voltem a se conectar não só com o trabalho que realizam, mas com a organização e com a diversão que ela te proporciona. (LEITE, 2013)

Aperfeiçoamento Profissional:

A AIESEC é uma plataforma de desenvolvimento muito dinâmica e rápida, se você é proativo e busca as oportunidades de desenvolvimento que passam a sua frente você tem grandes chances de crescer mais rápido que os outros e ter uma melhor performance, caso você não tenha essa proatividade você fica para trás, semelhança

com o mercado de trabalho? Total, a AIESEC te prepara pro futuro, aqueles que prezam e buscar por oportunidades de desenvolvimento ao invés de ficar esperando ela cair no coloco, se desenvolve mais e tem performance melhor. (LEITE, 2013)

Avaliação de Esforços:

Quando você reconhece esforços, as chances daquele esforço acontecer novamente são grandes, saber reconhecer e avaliar de maneira coerente cria um ambiente justo de trabalho, as pessoas não querem um líder que reconheça tudo ou que não reconheça nada, elas querem um líder justo. (LEITE, 2013)

Incentivo a criatividade:

A AIESEC é uma das organizações mais democráticas do mundo, incentivo a criatividade é o que não falta e boas idéias são realmente compartilhadas e as pessoas são reconhecidas por isso. Sua ideia nunca vai ser barrada de primeira, fazemos muitos projetos pilotos e você pode testar suas idéias aqui dentro. (LEITE, 2013)

A principal teoria motivacional utilizada pelo presidente é a de reforço. Pois, as estratégias que mais levam a motivação dos seus subordinados, segundo sua fala, são as que conduzem a um comportamento determinado pelo ambiente de trabalho competitivo, onde cada subordinado se esforça ao máximo para obter o melhor desempenho e conseqüentemente, ser recompensado. Tais recompensas envolvem reconhecimento e premiações alcançados através de desafios estipulados pela organização. Esses aspectos observam-se na fala de alguns autores:

A teoria do reforço ignora o estado íntimo do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela toma uma determinada ação. O comportamento é controlado pelos reforços externos ou conseqüências que, quando imediatamente seguidos a uma recompensa, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido. (CHIAVENATO, 2010, p. 486)

Spector (2005, p. 290) diz que:

As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou as recompensas podem ser intangíveis (reconhecimento), e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si. Portanto, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria. Os dois podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo.

Apesar da teoria de reforço ser predominante, quando o presidente aponta a avaliação de esforços como elemento motivacional e justifica que ao reconhecer esforços “as chances daquele esforço acontecer novamente são grandes, saber reconhecer e avaliar de maneira coerente cria um ambiente justo de trabalho, as pessoas não querem um líder que reconheça tudo ou que não reconheça nada, elas querem um líder justo”, encontra-se a de processo no que diz respeito a teoria da expectativa. A mesma afirma que: A expectativa é

considera a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por certo desempenho na tarefa. “A força representa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar um determinado comportamento ou sequência de comportamentos relevantes para seu desempenho no trabalho. Pode-se considerá-la a motivação para a realização.” (SPECTOR, 2005, p. 292)

De forma geral, a AIESEC trabalha com os elementos motivacionais: Participação, aperfeiçoamento profissional e incentivo a criatividade. Aqui, a teoria de conteúdo é reconhecida pela teoria de Maslow, pois o principal alvo da organização é a auto-realização que abrange: trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação. Maslow (apud WAGNER, 2006, p. 92) cita que a auto-realização é: “a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance de plena potencialidade da pessoa”. Na própria visão, missão e valores da AIESEC, podemos destacar a busca da satisfação dessa necessidade: “visão: a organização visa à paz e o preenchimento das potencialidades humanas; missão: é possibilitar que os jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade, através das oportunidades de liderança, intercâmbios profissional e voluntário e participação em um ambiente global de aprendizagem. E que seus valores são: ativar liderança, demonstrar integridade, viver a diversidade, desfrutar da participação, buscar a excelência e agir sustentavelmente”.

Por fim, ao aderir formas de motivação para sua equipe, o presidente avalia o desempenho dos seus subordinados de forma positiva. Afinal, as suas estratégias, impulsionam os colaboradores a trabalhar de forma que venham a alcançar os objetivos individuais “de se desenvolverem a fim de se tornar um agente positivo de mudança”, assim como o objetivo organizacional que é desenvolver potenciais de liderança em jovens, para causar um impacto positivo na sociedade.

7 CONCLUSÃO

Motivação é a força existente dentro do indivíduo que o leva a determinado comportamento com o objetivo de satisfazer suas necessidades. No trabalho, ela exerce papel fundamental no aumento do desempenho profissional. Nesse sentido, para que os colaboradores sejam dedicados e comprometidos, faz-se necessário que tenham suas necessidades atendidas. O presente trabalho teve como principal objetivo identificar e discutir quais os fatores que determinam a motivação e como influenciam no desempenho dos colaboradores da AIESEC.

A primeira conclusão importante derivada da pesquisa, é que a direção executiva da organização reconhece a motivação como fator preponderante no aumento da produtividade.

Concluiu-se que a participação, aperfeiçoamento, avaliação de esforços e o incentivo a criatividade são os fatores de maior influência sobre a motivação e melhor desempenho no trabalho dos jovens da AIESEC

O estudo mostrou, como outros, a importância de se conhecer como a motivação no trabalho pode influenciar de forma positiva o desempenho. O estudo permite uma visão ampla desses fatores, enquanto influenciadores e determinantes na motivação e desempenho profissional, não podendo ser dispensados por qualquer organização, na busca de melhorar o desempenho das mesmas.

Para concluir, através deste estudo, a AIESEC poderá analisar suas estratégias motivacionais para ampliá-las, modificá-las ou até mesmo aderir novas formas de motivação para o ambiente de trabalho. Finalmente, cabe ressaltar que estudos futuros, ou pesquisas qualitativas podem ser realizados com funcionários para que se possa colaborar, contestar ou modificar os resultados obtidos. A infinidade de fatores influenciadores da motivação no desempenho no trabalho, não deixa de ser um campo fértil de discussões. Outros temas que poderão ser estudados posteriormente e detalhadamente são: O papel do líder para melhorar o desempenho da empresa, a avaliação de esforços como fonte de obtenção do bom desempenho etc.

REFERÊNCIAS

AIIESEC. **Histórico.** São Luís, [2013?]. Disponível na internet em: <http://www.aiesec.org.br>. Acesso em 29 de Junho de 2013.

AIIESEC. **Oportunidades.** São Luís, [2013?]. Disponível na internet em: <http://www.aiesec.org.br>. Acesso em 29 de Junho de 2013.

AIIESEC. **O que é.** São Luís, [2013?]. Disponível na internet em: <http://www.aiesec.org.br>. Acesso em 29 de Junho de 2013.

AIIESEC. **Visão, Missão, Valores.** São Luís, [2013?]. Disponível na internet em: <http://www.aiesec.org.br>. Acesso em 29 de Junho de 2013.

Educação. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa.** 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001. p. 473.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisas: Exploratória, Descritiva e Explicativa.** São Luís, [2013?]. Disponível na internet em: <http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>. Acesso 12 de Julho de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. **Administração: princípios e tendências.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Monolita Correia. **A engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2008.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa:** Características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 1, nº 3. São Paulo: 2º sem./1996.

SCHERMERHORN, Jr, John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Elaine Fontes Machado. São Luís, [2013?]. Motivação para melhorar o desempenho. Disponível em: http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=0d18e1dd-0a13-4c2d-a7ab-e279c47fa63b&groupId=10136. Acesso 09 de Julho de 2013.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2005.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA UTILIZADA**ENTREVISTA PARA LEVANTAMENTO DE DADOS REFERENTE A INFLUÊNCIA
DA MOTIVAÇÃO NA AIESEC****NOME:** _____**SETOR:** _____ **CARGO:** _____

1 – Quanto tempo você faz parte da AIESEC?

2 – Quanto tempo ocupa o atual cargo? Descreva um pouco sobre suas atividades exercidas.

3- O que você entende por motivação?

4- Você considera a motivação no trabalho importante? Por quê?

4- Você acha que faz alguma coisa para incentivar a motivação dos colaboradores da AIESEC? Caso sim cite algumas das suas principais estratégias motivacionais.

5 - Como você avalia a influência da motivação no desempenho dos colaboradores?

6- De acordo com os elementos motivacionais abaixo, classifique-os em “SIM” para os que motivam ou “NÃO” para os que não motivam os colaboradores da AIESEC. Caso a resposta seja afirmativa, diga sua influência.

	SIM	NÃO
a) Remuneração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Participação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Aperfeiçoamento profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Avaliação de esforços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Incentivo a criatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>