



FACULDADE CATOLICA DE ANAPOLIS

MOTIVAÇÃO ENTRE GRUPOS E EQUIPES

Flávio de Souza Rodrigues de Jesus

Thyago Ferreira Fernandes

Yago Luis da Silva

ANÁPOLIS/GO

2014

FLÁVIO DE SOUZA RODRIGUÊS DE JESUS

THYAGO FERREIRA FERNANDES

YAGO LUIS DA SILVA

MOTIVAÇÃO ENTRE GRUPOS E EQUIPES

Monografia apresentado como exigência parcial para obtenção do título de tecnólogo em gestão de recursos humanos à Faculdade Católica de Anápolis na área de Projeto Integrador IV, sob a orientação da Prof.^a Esp. Neyde Maria.

ANÁPOLIS/GO

2014

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, pelo incentivo que eles nos deram, aos nossos amigos pela amizade fiel e aos nossos companheiros pelo amor e carinho dedicados a nós.

A Deus pelo animo e força, que nos concedeu para realizar este projeto.

A Faculdade Católica de Anápolis.

A todos os funcionários desta instituição de ensino.

A professora Neyde, orientadora deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho procura mostrar os preceitos, fundamentos, e características essenciais da motivação entre os grupos e as equipes, tendo em vista a demonstração da importância de determinados fatores que levam os indivíduos a serem ou não motivados, hoje com a maioria das organizações é possível ver a flexibilidade que hoje existe, para colocar cada pessoa em seus devidos locais de trabalho. Cada vez mais os colaboradores, estão sendo valorizado isso faz com que as pessoas se sintam bem realizando suas tarefas do dia-a-dia. A motivação nasce de nós mesmo de dentro para fora, e no local de trabalho quem nos motiva são os gestores, líderes, e a organização como um todo. Mostra também que conviver e liderar pessoas motivadas requer habilidades interpessoais, isso vai também de pessoa para pessoa no meio ambiente a todo instante, tendo em vista que a fonte de energia motivacional sempre será interna. A metodologia aplicada foi à pesquisa bibliográfica, com a finalidade de explorar como é importante a motivação entre os grupos e as equipes na organização, o objetivo geral deste projeto foi a identificação e avaliação da importância da motivação para transformar os grupos e as equipes no qual estão inseridas para trazer a eficiência e eficácia na organização.

Palavras-chaves: motivação no trabalho, teorias da motivação, motivação entre grupos e equipes

ABSTRACT

This paper seeks to show the precepts, fundamentals, and essential characteristics of motivation between groups and teams, with a view to demonstrate the importance of certain factors that lead individuals to be motivated or not. Today, with most organizations, it is possible to see the flexibility that exists in order to put everyone in their proper places of work. Increasingly, employees have been valued, and this makes people feel good when performing their daily tasks. Motivation comes from within us, and in the workplace, the managers, leaders, and the organization as a whole are the ones who motivate us. It is also shown that leading and socializing with motivated people require interpersonal skills. It also goes from person to person in the environment at any moment, given that the source of motivational energy will always be internal. The methodology used was literature research in order to explore how important motivation is between groups and teams in the organization. The aim of this project was to identify and evaluate the importance of motivation to transform groups and teams in which they operate to bring efficiency and effectiveness in the organization.

Key- words: work motivation, motivational theories, motivation between groups and teams.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Satisfação e insatisfação.....	15
FIGURA 2 - Hierarquia de necessidades de Maslow.....	16
FIGURA 3- Comparação entre grupos e equipes de trabalho.....	24

LISTA DE QUADROS

QUADRO1- Teoria X e teoria Y.....	25
QUADRO 2- Pesquisas empíricas de Vromm e Rotter.....	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	12
1.1. O que é realmente motivado.....	13
1.2. Como motivar as pessoas.....	13
1.3. A motivação nas organizações.....	14
1.4. Teoria dos dois fatores.....	14
1.5. A hierarquia de necessidades de maslow.....	16
2 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	17
2.1 As estratégias das organizações para funcionários.....	17
2.2 Fatores de motivação: iguais e diferentes.....	19
2.3 Alterações na força dos motivos.....	19
2.4 A teoria do reforço.....	21
2.5 A teoria da equidade.....	22
2.6 Programas de incentivo.....	22
3 QUAL A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO ENTRE GRUPOS E EQUIPES.....	24
3.1 Teoria x e a teoria y de McGregor.....	25
3.2 Como reconhecer pessoas motivadas.....	26
3.3 Teoria motivacional das necessidades-meta.....	26
3.4 Teoria de avaliação cognitiva.....	27
3.5 Teoria de Vromm e Rotter.....	28
3.6 O modelo de característica do trabalho.....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

INTRODUÇÃO

A finalidade principal deste projeto é mostrar como os grupos e as equipes são motivados nas organizações, a fim de trazer informações precisas de como essa motivação acontece, e o que deve ser feito quando constatamos desmotivação entre os indivíduos, motivação hoje em dia e de suma importância em todas as áreas de trabalho, ela que irá fazer a organização se desenvolver melhor em suas atividades, com isso mostraremos a seguir como isso acontece e o que deve ser feito realmente para que isso aconteça é traga benefícios tanto para empresa quanto para os grupos e as equipes que atuam nela.

O grupo definiu como problema geral: Qual a importância da motivação para transformar grupos e equipes? Já os problemas específicos elaborados para a investigação: Quais os fatores que levam as equipes de trabalho se desmotivarem totalmente de suas atividades? E Como avaliar a importância da motivação entre grupos e as equipes? E o objetivo geral para nortear a pesquisa: Identificar e avaliar a importância da motivação para transformar grupos e equipes.

Segundo Montana (2006, p.226), a teoria e a prática da motivação há muito tempo fazem parte de nossa vida, indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução no absenteísmo, nos atrasos, queixas entre outros, por isso é importante que saibamos algumas dessas teorias básicas da motivação e que ao mesmo tempo, sejamos capazes de aplicar algumas, tendo em vista a justificativa que temos por objetivo analisar a importância da motivação entre os grupos e as equipes. Compreende-se que de fato nas organizações é muito importante estar sempre buscando melhorias para os colaboradores. A motivação bem aplicada inspira o grupo a se esforçar no trabalho que está executando e assim produzir mais, e também podendo crescer hierarquicamente em seu local de trabalho, pois entendemos que uma pessoa motivada irá se dedicar cada vez mais para executar suas tarefas com eficiência e eficácia na empresa.

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente, conforme a analogia do iceberg apresentada por (Freud, p.202). Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos.

São por assim dizer as molas de ação, também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são motivados pelas necessidades, porém eles também as vezes tendem a perder sua força ao serem satisfeitos, quando isso ocorre, outra necessidade competitiva se torna mais intensa. Também se observa mudanças na força dos motivos quando a sua satisfação é bloqueada, essa mudança, entretanto nem sempre se manifesta de início, aliás, o mais normal é que a pessoa procure apresentar algum comportamento destinado a eliminar o bloqueio (Freud, p.203).

A motivação ela é uma ferramenta muito agradável na qual os indivíduos vão se sentir cada vez melhor ao realizar algum trabalho ou objetivo, ela nos traça algo que sentimos prazer a estar realizando ao fazermos determinada atividade, ela deve estar ligada aos nossos dias a dias sempre, pois um individuo motivado ele crescerá positivamente junto com a organização cada vez mais, e dentro todas as conformidades a metodologia desse trabalho o tipo de pesquisa escolhido para realizar esse projeto científico, foi a pesquisa bibliográfica, com a finalidade de explorar como é importante a motivação entre os grupos e as equipes nas organizações.

Segundo Marina Marconi e Eva Lakatos (2010 p.208), citam que pesquisas exploratórias de avaliação são de situações concretas desconhecidas, de um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida. Uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para não duplicação de esforços, a não “descoberta” de idéias já expressas, a não inclusão de “lugares comuns” no trabalho.

A Citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. Tanto a confirmação, em dada comunidade, de resultados obtidos em outra sociedade quanto á enumeração das discrepâncias são de grande importância.

1 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo genérico, o motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema cognitivo do indivíduo descreve assim Chiavenato (2010, p.296).

Segundo Vergara (2007, p.42) a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela também é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

A motivação é a força que nos move para nos seguimos em frente com nossos objetivos e sonhos a serem realizados, a motivação tanto pode levar as pessoas para caminhos bons tanto quanto para caminhos ruins. A motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: as necessidades humanas. As pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação. As necessidades humanas motivadoras do comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais e os sistemas cognitivos são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir os objetivos. É o mais interessante é que as necessidades, os valores pessoais e as capacidades variam de indivíduo para indivíduo.

Segundo Braga (2005), a motivação ela é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo. Um motivador nada mais é do que um motivo - uma necessidade, satisfação é um atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Champion (1985 *apud* Braga 2005) aborda também sobre a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos grupos e equipes para eficácia organizacional:

Existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida dos indivíduos, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

As necessidades dos indivíduos, grupos e equipes elas agem no intelecto de cada um, fazendo com que aquele objetivo seja alcançado com maior facilidade, é assim

a motivação entre eles será cada vez maior e mais satisfatória em ter o prazer de auto se realizarem, pode se compreender também a ênfase da liderança entre os grupos e as equipes, pois ela envolvera a grande interação uns com os outros.

Segundo Braga (2005, p. 16), a liderança pode ser considerada como um processo de influencia, geralmente de uma pessoa, através do qual o individuo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.

1.1 O que é realmente motivação

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir, no passado acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade, assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não pode afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra Gil (2012, p.202).

Segundo Gil (2012), motivação e consequência de necessidades não satisfeitas, essas necessidades são intrínsecas as pessoas, portanto os gerentes não colocam necessidades nas pessoas, isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

1.2 Como motivar as pessoas

Os motivos têm origem de necessidades que variam não apenas de pessoas para pessoas, mas também numa mesma pessoa conforme os momentos, as pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes, por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefas das mais difíceis. Pode-se apresentar aos gerentes uma serie de recomendações que, se aplicadas poderão de alguma forma influir na motivação de seus grupos e equipes.

- Valorizar as pessoas
- Reconhecer os avanços
- Encorajar iniciativas
- Oferecer incentivos
- Enriquecer as funções
- Delegar autoridade
- Fazer avaliações
- Promover mudanças

1.3 A motivação nas organizações

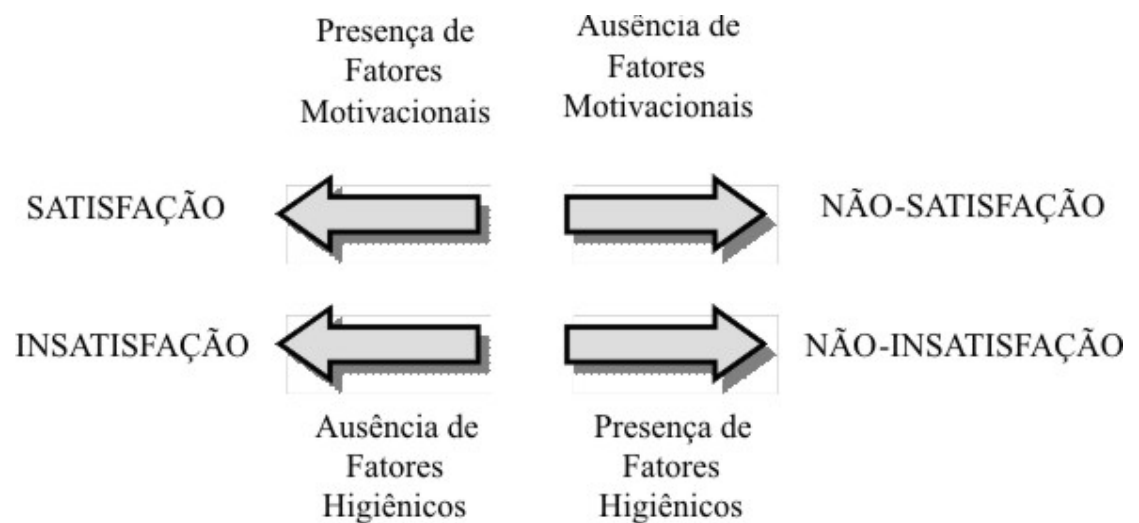
Segundo Robbins (2005), na motivação a organização é o processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de pessoas na organização para alcançar determinadas metas, embora de maneira geral ela se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho. Os três elementos-chaves em nossa definição são intensidade, direção, e persistência. A Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende, este e o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização, portanto, precisamos considerar a qualidade de esforço, tanto quanto a sua intensidade, o tipo de esforço que devemos buscar e aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles, finalmente a motivação tem uma dimensão de persistência.

1.4 Teoria dos dois fatores

Segundo Maximiano (2011 p. 269) a teoria dos dois fatores afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações diferentes das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho. A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que motivação vem do trabalho e não do ambiente, a teoria explica, por exemplo, porque certos profissionais dão mais importância à atividade que realizam do que possíveis vantagens materiais que ela possa trazer artista, artesãos, cientistas, sacerdotes e integrantes das entidades assistenciais muitas vezes trabalham em condições precárias, ou sacrificam o atendimento de necessidades básicas, até mesmo de segurança, para dedicar-se ao trabalho, para essas pessoas, a realização pessoal vem do próprio trabalho, os fatores motivacionais atendem a necessidades que estão no topo da hierarquia das necessidades, os fatores higiênicos atendem as necessidades que estão na base da pirâmide, quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais, quanto mais desce na hierarquia mais importante se tornam os fatores higiênicos.

Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg, representam duas dimensões independentes da motivação.

Figura 1- Satisfação e insatisfação.



Fonte: Maximiano (2011, p.270)

1.5 A hierarquia de necessidades de Maslow

De acordo com Gil (2012, p.205), diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo, logo se requer dos gerentes que saibam quais são esses estímulos, o psicólogo Abraham Maslow, constatou que as necessidades humanas apresentem diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, como indica a figura a seguir:

Figura 2 - Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: Gil (2012, p.205)

2 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

As organizações hoje estimulam a competitividade entre os seus colaboradores pela necessidade de elaborar projetos e viabilizá-los em tempo de apresentar novos produtos e serviços frente à concorrência. O que tem causado concorrência e deslealdade no ambiente interno. E para manter a motivação no ambiente de trabalho faz-se necessário a adoção de medidas para conscientizar os colaboradores sobre os valores e crenças, além das políticas e diretrizes organizacionais.

Segundo Fidelis, Márcia (2006, p.174) as pessoas passam pelo menos um terço do seu tempo investindo em suas competências, conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos com intuito de serem reconhecidas como parte integrante do sucesso organizacional, com mais frequência ainda, percebe-se que as pessoas precisam afirmar nos postos de trabalho e buscam através da sua jornada, colaborar e receber colaboração deixamos de lado, em muitas ocasiões, aquilo que realmente importa para nosso sucesso interior, como: caráter, integridade, bom senso, amizade, e consumimos formulas burocráticas organizacionais que servem mais para os problemas importantes, que são base do sucesso particular. A motivação, no sentido figurado, está associada aos cinco sentidos do ser humano:

- Visão: quando o funcionário enxerga o potencial da empresa, acredita que possa desempenhar o seu papel de maneira íntegra e participativa, motivando-se no seu posto de trabalho.
- Audição: quando ele compreende os motivos verdadeiros para alcançar o sucesso, motiva-se no seu posto de trabalho.
- Tato: quando o funcionário percebe que seu braço é parte importante do processo e sucesso.
- Paladar: quando sente o gosto pelo trabalho de maneira que perceba que poderá se desenvolver na empresa.
- Olfato: quando ele sente o cheiro de honestidade, colaboração e boas atitudes dos gestores.

2.1 As estratégias das organizações para funcionários

De acordo com Robbins (2005), as características como políticas e administração das empresas, as condições de trabalho e salários foram caracterizadas como fatores de higiene. Quando são adequados, os indivíduos dos grupos e das equipes não ficaram insatisfeitos, entretanto, tampouco ficaram satisfeitos, se quisermos motivar as pessoas em seus cargos, Robbins sugere que enfatizemos a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento delas em seus locais de trabalho. Motivação entre as pessoas é um elemento que está sempre ligada à energia psicológica e movimento do organismo humano.

Segundo Robbins (2005, p. 132) explica que o verbo motivar não pode existir sem complemento e por não compreenderem isso, os responsáveis pelas organizações cometem o erro de solicitar pessoal 'motivado' dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea, devemos compreender que não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Explica também que, aos poucos vai se tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja, pois as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam ou não determinado tipo de busca de objetivos. E para o gestor de pessoas é essencial afirmar que o preenchimento de expectativas tem de ser real, não pode ser uma promessa de preenchimento de algo que não será efetivado, todos conhecem compromissos assumidos e esquecidos e infelizmente acontecem a todo o momento em nossas organizações. O gestor que age dessa maneira terá dificuldades em manter o corpo funcional realmente motivado, e ainda corre risco de ter pessoas no local de trabalho que fingem estarem motivadas.

Segundo Gil (2012, p.207), o psicólogo Frederick Herzberg ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores, os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho, esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas, os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidades e reconhecimento e que são os que realmente promovem a motivação entre grupos e equipes, com base em levantamentos empíricos constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços

preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito.

Um dos fatores de maior influencia para a satisfação dos funcionários e suas preservações de suas motivações, por isso tanto os processos de treinamentos quanto os programas de incentivos, que apóiam a implementação de novas atividades são fundamentais, dado que estimulam a produtividade, processos criativos e o trabalho entre grupos e equipes juntos, criando um ambiente favorável onde há o alcance de metas estabelecidas para os negócios.

2.2 Fatores de motivação: iguais e diferentes

Segundo Montana e Bruce (2006, p.232), têm feito consideráveis estudos na área da motivação, pediram a seis mil gerentes que respondessem esse assunto, os gerentes assinalaram os seis itens seguintes da lista “fatores que me motivam”, como os mais importantes em sua motivação para realizar um trabalho melhor. Além disso, que se trate da realização de metas pessoais ou de metas de carreira, a motivação é auxiliada ou obstada pelas condições existentes, pelo ambiente no qual operamos. Por isso, não faria mais condições, criar um ambiente no qual sejam dominantes os fatores que nos motivam a realizar.

2.3 Alterações na força dos motivos

Segundo Gil (2012, p.2013), os motivos tendem a perder sua força ao serem satisfeitos, quando isso ocorre, outras necessidades competitivas se tornam mais intensas, se observa também as mudanças nas forças dos motivos quando sua satisfação é bloqueada, essa mudança, entretanto, nem sempre se manifesta de inicio, porém o mais normal é que a pessoa procure apresentar algum comportamento destinado a eliminar o bloqueio, as primeiras tentativas para eliminar os bloqueios á satisfação tendem a ser racionais, quando a pessoa percebe que não pode alcançar o objetivo de determinada maneira, pode tentar de outras maneiras até alcançar, ainda que

parcialmente, a realização do objetivo, quando não alcança qualquer resultado positivo, a pessoa pode direcionar seu comportamento para objetivos substitutos, porém quando esse direcionamento para objetivos substitutos não produz resultados positivos, as pessoas tornam-se frustradas e podem desenvolver comportamentos irracionais. Esses comportamentos irracionais podem ocorrer sob formas diversas conhecidos como mecanismos de defesa, as mais comuns são:

- **Agressão:** a pessoa passa a dirigir sua hostilidade contra a pessoa ou o objeto que, em seu entender, constitui a causa de sua frustração, o empregado frustrado em seu trabalho pode tentar agredir seu chefe, ou então prejudicar sua imagem por meio de boatos;

- **Deslocamento:** freqüentemente, as pessoas são imponentes para atacar diretamente a causa de sua frustração, daí procuram deslocar sua agressividade para outros lados, como um exemplo disso, um empregado pode não agredir seu chefe, pois sabe que acabará com ele mesmo sendo prejudicado por isso, então ele poderá discutir com a mulher, bater nos filhos, como anedota, dar um pontapé no cachorro;

- **Racionalização:** quando a pessoa se sente incapaz para realizar determinado objetivo, pode racionalizar, ou seja, procurar desculpas para seu insucesso, ela poderá dizer como exemplo, que não consegue promoção na organização, porque não é bajulador ou pensando bem, porque não queria aquele emprego;

- **Regressão:** algumas pessoas frustradas tendem a desistir de tentativas construtivas de solução de seus problemas e a regredir a um comportamento infantil, é o caso da pessoa que não consegue datilografar um texto e dá um soco na máquina de escrever;

- **Fixação:** ocorre quando a pessoa continua a apresentar repetidamente um comportamento improdutivo, na empresa podem ser verificados muitos casos de fixação, quando um chefe vai progressivamente aumentando as penalidades de um colaborador, mas estes continua a comportam-se de maneira censurável;

- **Fuga:** é freqüentemente a situação de pessoas que, às voltas com um problema, procura ignorá-lo ou fugir dele, a analogia com o comportamento

do avestruz é bem interessante, costuma-se lembrar que esta ave, em situações de perigo, esconde a cabeça;

- **Resignação:** ocorre quando, depois de prolongada frustração, uma pessoa desiste de alcançar seu objetivo, esse comportamento pode ser observado em pessoas que desempenham tarefas rotineiras e se tornam resignadas, admitindo que em seu ambiente não haja chance de melhoria.

2.4 A teoria do reforço

Segundo Montana (2006), diz que é uma teoria baseada no trabalho de B.F. Skinner e diz que o comportamento reforçado será repetido, e que o comportamento não reforçado tende menos a repetir-se, se um indivíduo, por exemplo, é promovido por ter aumentado substancialmente os resultados, é provável que ele continue a aumentá-las substancialmente para ter outra promoção, a teoria do reforço supõe que as consequências do comportamento de uma pessoa determinam o nível de motivação. O trabalho de Skinner incorporou-se ao campo da administração graças à teoria do comportamento e da teoria da modificação do comportamento organizacional, que considera que o comportamento ocorre inicialmente de forma aleatória. Reforços são então aplicados seletivamente a esses comportamentos, os comportamentos são aprendidos a medida que se acrescentam consequências na forma de recompensas e punições, as seqüências e condições para o reforço são apresentadas a seguir:

1- Reforço positivo: Um conjunto de circunstancias existente - um determinado comportamento - eventual consequência positiva - aumento na freqüência do comportamento.

2- Reforço negativo (de aversão): Um conjunto de circunstancias existente - um determinado comportamento - eventual eliminação ou afastamento de uma consequência desagradável - aumento na freqüência do comportamento.

3- Extinção: Um conjunto de circunstancias existente - um determinado comportamento - a eventual consequência positiva e retirada - diminuição na freqüência do comportamento.

4- Punição: Um conjunto de circunstâncias existente - um determinado comportamento - as eventuais conseqüências negativas - diminuição na freqüência do comportamento.

2.5 A teoria da equidade

Segundo Montana (2006), uma das maiorias preocupações dos gerentes é a questão da equidade em relação à distribuição de salários e outras recompensas, apesar de existirem muitas concepções relativas aos efeitos motivadores da desigualdade e da parcialidade, as idéias de Stacy Adams, da General Electric, parecem ser mais a mais significativas, na concepção de Adams, a percepção da parcialidade é um dos fatores mais poderosos no mundo dos negócios, a maior força motivadora na teoria da equidade é a luta pela igualdade que surge apenas depois de alguma desigualdade ou injustiça ser percebida, a equidade implica que o indivíduo compara seu desempenho e recompensas recebidas com o desempenho e recompensas que outros recebem por realizarem um trabalho similar. Quando um indivíduo recebe uma remuneração da organização, as percepções de equidade são afetadas por dois fatores:

- 1- Comparação da remuneração recebida em função de fatores como o quanto se empenha no trabalho, na formação, na experiência, no talento, no tempo de serviço e nas resistências a condições de trabalho adversas.
- 2- Comparação da equidade percebida em termos de salário e recompensas recebidas com os recebidos por outras pessoas.

2.6 Programas de incentivo

Para Maximiliano (2012, p.211), os incentivos representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador. Os programas de incentivos estão normalmente associados a algum tipo de campanha, competição interna ou projeto de aprimoramento do desempenho das pessoas e da empresa. Há quatro

categorias principais de incentivos: programas de reconhecimento, incentivos monetários, mercadoria e viagens.

- Programas de reconhecimento: Os programas de reconhecimento são semelhantes às honrarias militares e artísticas, como a ordem do cruzeiro do sul ou o Oscar da Melhor do Ator. Os programas de reconhecimento estabelecem premiações de natureza psicológica ou social, recompensando de alguma forma os vencedores.

- Incentivos monetários: A premiação em dinheiro é a mais simples que uma empresa pode usar. É também muito tradicional e largamente usada: comissões de vendas, bonificações por peças produzidas, participações nos lucros e prêmios por sugestões são algumas dos inúmeros exemplos que esta modalidade de premiação oferece.

- Mercadorias: A utilização de mercadorias como premiação também é muito comum e representa o dinheiro transformado em algo material, como caneta, relógio ou até mesmo um automóvel.

- Viagens: As viagens de incentivo representam a maneira dispendiosa de premiar o desempenho. No entanto, certamente são o que há de mais atraente para muitas pessoas. As viagens também podem ser combinadas com outros prêmios.

3 QUAL A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO ENTRE GRUPOS E EQUIPES

Segundo Robbins grupos e equipes não são as mesmas coisas. Para ele um grupo de trabalho é um grupo que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para se ajudarem mutuamente no desempenho em suas áreas distintas de atuação. Os grupos de trabalho não têm necessidade ou oportunidade de se envolverem em trabalho coletivo que exija esforço conjunto. Por isso, seu desempenho é meramente a somatória de todas as contribuições individuais de seus membros. Já uma equipe trabalho gera sinergia positiva mediante o esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam em um nível de desempenho que é maior do que a soma dessas contribuições individuais.

Figura 3- Comparação entre grupos e equipes de trabalho



Fonte: Robbins 2000 p.260

Para Maximiano (2000, p. 227 e 228) um grupo é um conjunto de pessoas que têm um objetivo comum ou que compartilha alguma característica. Toda organização é um grupo de pessoas, e muitas organizações são aglomerado de grupos. Toda pessoa, em uma organização, faz parte de algum grupo, formal ou informal. O desempenho de

uma pessoa depende não apenas de sua competência, motivação e da forma como o trabalho está organizado, mas também dos processos sociais que ocorrem nos grupos de que participa. Como o desempenho das organizações depende das pessoas, o papel dos grupos é determinante para a realização de objetivos.

3.1 Teoria x e a teoria y de McGregor

A maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem, por isso convêm que eles conheçam suas características pessoais antes de tentar motivar os outros. Segundo Douglas McGregor (1960), que definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou teoria X e teoria Y. Os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa, os adeptos a teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Como conseqüência os adeptos da teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os da teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas as mudanças.

Quadro1- Teoria X e teoria Y

<p>Teoria X:</p> <p>O gerente admite que: se não controla diretamente a equipe não produz, às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe; a maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão; as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem participação dos empregados.</p>
<p>Teoria Y:</p> <p>O gerente admite que: qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; de modo geral, os empregados são merecedores de sua</p>

confiança; em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; seus empregados são capazes de se auto controlarem; sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: Gil (2012. p.207)

3.2 Como reconhecer pessoas motivadas

Para lidar adequadamente com a motivação requer-se, antes de qualquer outra coisa, a identificação de quem esta sendo motivado e de quem não esta, para tanto, a observação do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal, como o ‘corpo fala’, a observação de gestos, posturas e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação, claro que essa leitura do corpo pode induzir a erros, pois o comportamento humano e muito complexo, e as pessoas são capazes, muitas vezes, de dissimular seus sentimentos por meio de expressão corporal, no entanto, a analise da expressão corporal cuidadosamente aplicada pode ser bastante útil. A motivação geralmente se revela por meio da expressão e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranqüila.

3.3 Teoria motivacional das necessidades-meta

Segundo Certo (2003, p.345), é a mais fundamental das teorias motivacionais discutidas, ela começa quando um individuo sente uma necessidade, é então transformada em comportamento direcionado a apoiar ou a permitir a ativação de um comportamento-meta que satisfaça essa necessidade sentida. Em teoria, o comportamento de apoio á meta e o comportamento da meta em si continuam até que a necessidade sentida tenha sido significativamente reduzida, quando o individuo sente fome, por exemplo, essa necessidade é primeiramente transformada em comportamento direcionado para auxilio o desempenho do comportamento-meta de comer, esse

comportamento de apoio poderia incluir atividades como comprar, cozinhar e servir o alimento a ser ingerido. Os comportamentos de apoio á meta e o comportamento-meta em si, comer, em geral continuam até que a fome do individuo desapareça substancialmente, quando o individuo sente fome de novo, no entanto, todo ciclo se repete.

3.4 Teorias de avaliação cognitiva

Segundo Robbins (2002) a teoria da avaliação que propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação. A teoria de avaliação cognitiva foi muito pesquisada e diversos estudos lhe deram embasamento, historicamente, os teóricos da motivação têm partido da premissa de que, no geral as motivações intrínsecas como, a realização, promoções, responsabilidades e competência, são independentes dos motivadores extrínsecos como, alta remuneração, promoções, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho, ou seja, o estímulo de um não afetaria o outro. Mas a teoria de avaliação cognitiva sugere outra coisa, ela sustenta que, quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas, que resultam de o individuo fazer o que gosta, são reduzidas, em outras palavras quando a recompensa externa é dada a um individuo pelo fato de ele ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que ele tem pela tarefa em si.

Segundo Braga (2005), o poder consiste na capacidade de uma pessoa conseguir que a outra pessoa ou grupo aja de forma desejada pela primeira, a pessoa com poder modifica o comportamento dos outros e os manipula a sua vontade. O poder esta relacionado ao processo de influencia social, quando uma pessoa influencia outras nos seus pontos de vista e nas ações, esta pessoa tem poder.

Segundo Braga (2005, p. 17) Descreveu como a influência ou poder que uma pessoa tem sobre a outra, é baseada em cinco fatores:

- Poder Legítimo: é chamado autoridade e é atribuído pela organização formal.

- Poder de Coerção: consiste na capacidade de aplicar punições ou fazer ameaças de punições.
- Poder de Recompensa: consiste na capacidade de atribuir recompensas ou acenar com elas.
- Poder de Referencia: expressa uma relação psicológica de identificação com um modelo social.
- Poder de Experiência: consiste na capacidade dos indivíduos terem conhecimentos variados na organização.

3.5 Teoria de Vromm e Rotter

Segundo Marras (2011, p.30), os psicólogos americanos Victor Vromm, da Yale university, e Julian Rotter, da university of connecticut, desenvolveram em conjunto um modelo comportamental, publicando suas teorias e pesquisas empíricas baseadas nos seguintes campos:

Quadro 2- Pesquisas empíricas de Vromm e Rotter

Autor	Campo de pesquisa
Vromm	Modelo de expectância
Rotter	Teoria do aprendizado social

Fonte: Marras (2011, p. 30)

A linha central de trabalho de Vromm e Rotter permeia a reflexão de que o comportamento dos grupos da organização é sempre orientado para resultados, ou seja, os indivíduos fazem coisas esperando sempre outras em troca. Segundo o modelo desses autores, há duas variáveis que determinam a ação da motivação das pessoas:

- a)** O valor das recompensas
- b)** O que se espera como recompensa

A resposta que o indivíduo se coloca, diante da questão do que fazer é diretamente proporcional não só ao que efetivamente ele deve receber em troca ao

terminar a missão, mas, também aos níveis de expectativa que ele tem em relação ao que deve receber. Nessa linha de raciocínio, por exemplo, um gerente deve ser capaz de observar seus subordinados e saber questionar se as condições oferecidas pela organização são ideais para que eles consigam o que realmente desejam o gerente esta realmente habilitado e é competente para facilitar os caminhos que levem ao alcance dos objetivos individuais de cada um de seus subordinados, e essa é a resposta positiva pois certamente grande parte do ambiente motivacional será propício entre os grupos e equipes de trabalho, isso é os líderes devem observar cada indivíduo ali nos seu local de trabalho para ajudá-los manter o ênfase e a motivação em suas tarefas realizadas.

3.6 O modelo de característica do trabalho

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2012), o modelo de características do trabalho mostra que a maioria dos grupos de indivíduos na organização se sente motivados e satisfeitos quando as tarefas intrínsecas de seu trabalho são atraentes, no entanto, realizar um trabalho recompensador pode não levá-los, necessariamente, a satisfação, caso eles se sintam isolados de seus colegas, ao passo que boas relações sociais podem tornar as tarefas mais enfadonhas e árduas mais realizadoras.

Algumas características sociais que melhoram o desempenho profissional incluem a interdependência, o apoio social está fortemente ligado aos estados de ânimo positivos e dão aos trabalhadores mais oportunidades de esclarecer seu papel profissional, bem como de descobrir se estão desempenhando bem suas tarefas. O apoio social oferece aos funcionários mais oportunidades para obter assistência com seu trabalho, elas são construtivas, podem fazer surgir um ciclo positivo de feedback, visto que os grupos ajudam mutuamente em um 'ciclo virtuoso'. Esses contextos físicos e sociais são muito importantes, pois os indivíduos vão aprender lidar com suas tarefas do dia a dia de forma que esses grupos de pessoas cresçam de forma crescente cada dia mais na organização (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2012, p. 239).

Conforme Robbins, Judge e Sobral (2012), propõem que qualquer trabalho pode ser descrito segundo em cinco dimensões essenciais:

1-Variedades de habilidades: é o grau em que uma função exige recurso de diversas habilidades e competências de um funcionário na execução de atividades diversificadas.

2-Identidade da tarefa: é o grau em que uma função exige realização de uma parte identificável do trabalho, produzindo um resultado tangível.

3-Significância da tarefa: é o grau em que o trabalhador tem o impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas.

4-Autonomia: é o grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial e independência para que o indivíduo planeje seu trabalho e determine os procedimentos a serem utilizados durante sua condução .

5-Feedback: é o grau em que a prática das tarefas exigidas por um trabalho gera informações claras e diretas sobre o desempenho.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2012), as pesquisas sobre o desenho de cargo sugerem que a maneira como os elementos do trabalho estão organizados na função desempenhada pode contribuir para o aumento ou para a diminuição do esforço, ou seja, para o aumento ou diminuição da motivação. Outro ponto que ele cita também é sempre utilizar o rodízio de tarefas, quando os indivíduos estão sofrendo com excesso de rotina, ele vai reduzir o tédio, aumentara a motivação de cada um e ajudara os funcionários a entender melhor como o seu trabalho contribui para a organização, um de seus benefícios indiretos e que os funcionários, ou seja; de grupos e de equipes tenha um leque mais amplo de habilidades que permitem que a administração usufrua de maior flexibilidade no planejamento do trabalho, na adaptação às mudanças e no preenchimento de vagas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para desenvolver o trabalho de curso fizemos dos conceitos teóricos formulados por pesquisadores que escrevem sobre o tema motivação, por meio deste estudo buscamos identificar e explicar que a motivação como um fator principal da ação de qualquer indivíduo ou empreendimento coletivo da empresa, com tudo isso propiciamos uma visão geral e abrangente relacionada à valia da contribuição que os líderes desenvolvem no reconhecimento do empenho de suas equipes e grupos nos processos de busca dos resultados esperados na organização. Compreendemos que a motivação agrega os valores das pessoas, e que mantê-la em alta, exige uma importante atenção. Os indivíduos que participam de grupos e equipes desejam ser reconhecidos, valorizados e recompensados.

As dificuldades e obstáculos que encontramos pesquisando este trabalho nos ajudaram e nos mostrou que como gestores de recursos humanos precisaram buscar melhorias na organização de forma gradativamente para vida dos colaboradores, tendo em vista uma forma de compreender e desenvolver essas pessoas a crescerem hierarquicamente, e deixá-las cada vez mais positivas é equilibradas com suas atividades do dia-a-dia, as organizações precisam desenvolver cada vez mais as estratégias motivacionais para os grupos e equipes em diversos setores, atingindo diretamente metas, valores e reconhecimento dos trabalhadores, fazendo com que eles sejam parceiros da organização, é manteremos esse trabalho em aberto para uma pesquisa mais aprofundada de motivação entre grupos e equipes dentro dos objetivos que definimos.

REFERÊNCIAS

ANTÔNIO, Carlos Gil. Gestão de pessoas: *Enfoque nos papéis profissionais* \ Carlos Gil Antônio – 1: Ed. – São Paulo: Atlas, 2012, p. 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209 e 210.

ARAUJO, Luis César G. gestão de pessoas: *Estratégias e integração organizacional* \ Luis César G. de Araujo, Adriana Amadeu Garcia – 2: Ed. – São Paulo: Atlas, 2009, p. 53 e 54.

CERTO, Samuel C. *Administração moderna* \ Samuel C. Certo; tradução Maria Lucia G.L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios; 9 Ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2003, p. 346 a 368.

CRUZ, Renata Braga, *A influência da liderança da motivação dentro do contexto organizacional*. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20BRAGA%20DA%20CRUZ.pdf>. Acessado em: 22 de outubro de 2013.

FIDELIS, Gilson José. Gestão de recursos humanos: *Tradicional e estratégica* \ Gilson José Fidelis, Márcia Regina Banov. – 1 Ed. - São Paulo: Érica, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de: *Metodologia científica* \ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos - 7: Ed. – São Paulo, Atlas 2010, p. 208

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos; do operacional ao estratégico* \ Jean Pierre Marras. - 14 Ed. - São Paulo: Saraiva 2011, p.30.

MONTANA, Patric J. : *Administração* \ Patric J. Montana, Bruce H. Charnow tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro pequeno da silva. 2 Ed. - São Paulo: Saraiva 2006, p. 232.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana á revolução digital* \ Antonio Cesar Amaru Maximiano. 6 Ed. - São Paulo: Atlas, 2011, p.269 e 270

ROBBINS, Stephen P. comportamento organizacional: *Administração de empresas* \ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, p.232, 234 e 239.

ROBBINS, Stephen Paul: *Administração: Mudanças e perspectivas* \ Stephen Paul Robbins; (Tradução Cid Knipel Moreira) São Paulo - Saraiva 2000.p. 341 a 359.

ROBBINS, Stephen P. 1943- *comportamento organizacional* \ Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. Ed.

