Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

CHARLLES BOLENTINI DE SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE A APLICABILIDADE DO TREINAMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Brasília – DF
2011

CHARLLES BOLENTINI DE SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE A APLICABILIDADE DO TREINAMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Thiago Gomes Nascimento

Brasília – DF

2011

CHARLLES BOLENTINI DE SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE A APLICABILIDADE DO TREINAMENTO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Charlles Bolentini de Souza

Mestre, Thiago Gomes Nascimento
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 03 de Dezembro de 2011

(OPCIONAL)

Texto das dedicatórias. Texto das dedicatórias. Texto das dedicatórias. Texto das dedicatórias. Texto das dedicatórias. Texto das dedicatórias.
(A dedicatória é um elemento opcional em que o autor presta homenagem ou dedica o seu trabalho. Não deve conter título e seu corpo deve ter n° 12)

AGRADECIMENTOS

(OPCIONAL)

Texto de agradecimentos. Texto de agradecimentos. Texto de agradecimentos Texto de agradecimentos (elemento opcional dirigido àquelas pessoas e/ou instituições que contribuíram de maneira relevante à elaboração do trabalho; os agradecimentos devem ser curtos, sinceros, precisos, explicativos e hierárquicos. Não deve conter título e seu corpo deve ter n° 12)

(OPCIONAL)

Texto da epígrafe. Texto da epígrafe e Nome do Autor Texto da epígrafe. Texto da epígrafe. (elemento opcional, no qual o autor apresenta uma citação, seguida da indicação de autoria. Deve estar relacionada com temática do trabalho de pesquisa. Não deve conter título e seu corpo deve ter n° 12)

RESUMO

As culturas centradas no comportamento entre pessoas e organização, na gestão participativa e na busca da renovação contínua terão mais chances de sucesso por estarem alinhadas com os valores que vem sendo consolidadas na sociedade. O processo de aprendizagem na organização dá-se oferecendo condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, o treinamento deve ser entendido como um processo sistemático criado pela organização. A aprendizagem e o treinamento são fundamentais para a vida em sociedade e ocorre, diariamente, dentro do ambiente social. O presente trabalho tem como tema “Gestão de Pessoas: um estudo sobre a aplicabilidade do Treinamento Motivacional no Ambiente de Trabalho” tendo como base pesquisa qualitativa de dados através de um questionário feito aos colaboradores do Banco do Brasil, com perguntas objetivas para se analisar o quanto é viável um programa de treinamento oferecido a eles, o quanto isso pode motivá-los. A partir da análise do questionário confirmou-se a importância de cursos de treinamento motivacional dentro da Organização.

Palavras-chave: Treinamento. Pessoas. Organização. Aprendizagem.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – 25
Figura 2 – 40
Figura 3 – 42
Figura 4 – 43
Figura 5 – 44
Figura 6 – 45
Figura 7 – 46
Figura 8 – 47
Figura 9 – 48
Figura 10 – 49
Figura 11– 50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – 40
Tabela 2 – 41
Tabela 3 – 42
Tabela 4 – 43
Tabela 5 – 44
Tabela 6 – 45
Tabela 7 – 46
Tabela 8 –: 47
Tabela 9 – 48
Tabela 10 –: 49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

(OPCIONAL)

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Cientírtfico e Tecnológico

MEC – Ministério da Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 122
1.1 Formulação do problema 13
1.2 Objetivo Geral 13
1.3 Objetivo Específico 14
1.4 Justificativa 14
2 REFERENCIAL TEÓRICO 166
2.1 Teoria das Relações Humanas 16
2.2 Influência da Motivação Humana 19
2.2.1 Ciclo motivacional 21
2.3 As Necessidades Humanas Básicas 23
2.3.1 A Teoria de Freud 23
2.3.2 Teoria da Motivação de Maslow 24
2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg 25
2.4 Treinamento 28
2.4.1 Conceitos e Importância 30
2.5 Liderança 32
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 377
3.1 Método escolhido e justificativa 37
3.2 População ou Amostra 38
3.3 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa 38
3.4 Procedimento de coleta e de Análise de Dados 39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 40
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 511
REFERÊNCIAS 522
ANEXOS 544

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e demandas de mercado, as organizações tiveram que rever suas estratégias com o intuito de alavancar melhores resultados para seus acionistas frente a algumas responsabilidades como social e sustentável e alguns princípios como o da continuidade. No Brasil existem diversas empresas atentas a essas mudanças e que passam por processos de mutação conforme suas necessidades.

Entre essas instituições está o Banco do Brasil, que apresenta como missão “ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”. (Banco do Brasil, 2011).

Para cumprir essa missão o Banco do Brasil possui diversas áreas e um corpo de profissionais que, dentre outros, destacam-se os gerentes de agência, com papel fundamental de liderança para honrar os desafios impostos pelo setor estratégico da empresa. Assim, esses gerentes possuem diversas atribuições, cotidianamente, entre às quais se destacam: demandas de cliente, funcionários, estratégias organizacionais para fins de resultado e muitas outras.

Além disso, os desafios são grandes e, dentre algumas variáveis, existe uma de papel fundamental na execução de planejamentos e no cumprimento das metas. Essa variável é a motivação, que deve ser estudada, no intuito de se contribuir com o processo e o alcance dos melhores resultados.

Com isso, um trabalho cujo foco está na existência, efeito e causas do treinamento motivacional executado pelos gerentes de agências do Sudoeste do Estado de Goiás no seu ambiente de trabalho, revela-se com grande importância prática, pois um melhor entendimento dessa relação pode contribuir em melhores resultados para a agência e consecutivamente para o Banco e a sociedade.

Atualmente, pode-se caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas passem realizá-las ao longo do tempo. A gestão de recursos humanos é entendida como um conjunto de atividades essenciais tais como: manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um

grupo de trabalho. Ao se colocar organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências.

Nesse sentido, o presente trabalho está organizado em 03 capítulos.

O capítulo 01 apresenta a introdução juntamente com o Problema de Pesquisa, Justificativa, Objetivos Geral e Específicos.

No capítulo 02, encontra-se o referencial teórico desenvolvendo os itens: Relações Humanas e as Organizações; Influência da Motivação Humana; Ciclo Motivacional; As necessidades Humanas Básicas; Treinamento; Liderança, abordando diversos autores, entre eles; Kotler e Kelles; Chiavenato; Dias; Etzioni; entre outros.

No capítulo 03, encontra-se a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

No final do trabalho encontram-se as Considerações Finais e as Referências.

1.1 Formulação do problema

Diante do exposto, cabe questionar:

“O treinamento motivacional é desenvolvido pelos líderes (Gerentes de Agências do BB no Sudoeste do Estado de Goiás) no seu ambiente de trabalho?”

1.2 Objetivo Geral

Verificar a aplicabilidade do treinamento motivacional pelos líderes (Gerentes de Agências do BB no Sudoeste do Estado de Goiás) no seu ambiente de trabalho, visando valorizar os colaboradores para que estes iniciem sempre uma ação consciente e voluntária do seu papel diante dos desafios propostos pela organização.

1.3 Objetivos Específicos

- ✓ Conhecer como é planejado e desenvolvido o treinamento motivacional no BB;
- ✓ Identificar se os gestores são treinados e desenvolvem o treinamento motivacional;
- ✓ Apontar as dificuldades ou facilidades de se aplicar um treinamento motivacional dentro das agências bancárias pelos líderes;

1.4 Justificativa

Anualmente o Banco do Brasil treina seus funcionários em diversos cursos através de oficinas presenciais e por meio do ensino à distância. Acontece que a rotina de serviços das agências bancários é árdua e traz uma série de processos que tem que ser conduzidos com eficiência e eficácia diariamente. São trabalhos que vão de atendimento aos clientes em âmbito negocial e prestação de serviços, monitoramento de máquinas, softwares e equipamentos, planejamento, execução e acompanhamento de resultados, cobranças de superiores hierárquicos, problemas pessoais oriundos do seio familiar, doenças relacionadas ao trabalho até reforma e conservação predial. Tudo isso pode alterar o estado motivacional da equipe e trazer danos e prejuízos na busca dos objetivos da empresa. O excesso de funções e demanda atrapalha os gerentes, que tem papel importantíssimo de liderança, em aplicar treinamentos eventuais à sua equipe no intuito de reverter esses fatores desmotivacionais.

Dentro desta concepção, Chiavenato (1994), cita que:

> "*a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.*" (p. 93).

Partindo dessa premissa, espera-se que a equipe esteja sempre motivada a ajudar no cumprimento dos desafios nas organizações, pois conforme Araújo (1985), “o fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos”.

Entretanto, não existe uma receita pronta de motivar colaboradores diante dos desafios diários dentro das empresas. Os gerentes também devem administrar essas informações motivacionais para as pessoas que querem relacionamentos, atenção, sorrir, aumentar seu círculo de amizades, melhorarem seus currículos, ter pequenos prazeres que lhe permita a possibilidade de ser feliz e se automotivar. As empresas carecem desse profissional motivador com informações específicas sobre o assunto, que pode trazer para o âmbito da empresa indivíduos que tratam de assuntos que envolvem relações humanas.

Nesse sentido faz se necessário verificar se o treinamento motivacional está sendo aplicado dentro das agências tendo o gestor como principal agente e se tem resultados positivos para a equipe, para a agência, para o Banco em questão e para toda a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria das Relações Humanas e as Organizações.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: falam-se agora em motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, treinamento, etc. Os antigos conceitos de clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais de Administração passam a ser duramente contestados.

Assim, subitamente, passa-se a explorar o reverso da medalha. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo completamente diferente, pois “homo economicus” cede o lugar para o “homem social”. Essa verdadeira revolução na Administração ocorreu, justamente, nos prenúncios da II Guerra Mundial ressaltando o caráter democrático da Administração. A “ênfase nas tarefas” e na estrutura é substituída pela “ênfase nas pessoas”.

Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o “homem social”. Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e tremores. O comportamento no trabalho – como o comportamento em qualquer lugar – é uma conseqüência de muitos fatores motivacionais; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações primárias por meio de grupos com os quais interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo ocasionam elevação da rotação de pessoal, abaixamento da moral, fadiga mais rápida, redução dos níveis de desempenho e outros.

Além disso, os intervalos de descanso e paradas para café são importantes não somente porque reduzem a fadiga física individual, mas principalmente, porque

permitem um meio para que as pessoas interajam, formando grupos sociais (organização informal). O comportamento dos grupos pode ser manifestado por meio de um adequado estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidades para manipular seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização. As normas do grupo funcionam como organismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo (Chiavenato, 1994).

Também, o crescente aumento da complexidade dos negócios em decorrência do processo de globalização, de velocidade das inovações tecnológicas e da informação tem tornado o mercado cada vez mais competitivo, exigindo das organizações uma forma de realizar seus negócios. Um dos pilares desse processo são as pessoas. A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo. Essa transformação vem sendo causada por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

Para tanto é necessário entender porque as organizações existem. Para Coelho (2004) as organizações existem, pois precisam-se de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços (p.85). Assim, as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

Sobre a origem das Organizações, Coelho (2004, p.5) diz que:

> *Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos o na praça [...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isso, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinária vigor.*

Por outro lado, nem sempre houve a necessidade de se juntar as pessoas recursos com a finalidade de produzir bens ou serviços para atender a sociedade. Entretanto, nos tempos contemporâneos, as organizações ganharam complexidade e volume. As organizações estão expandindo e melhorando diariamente, impulsionadas pela alta competitividade e exigência da sociedade.

Para Chiavenato (1999) a palavra organização pode assumir vários significados. A organização por entendida como uma entidade social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada, sendo entidade social porque é constituída por pessoas, é dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar objetivos, é também pelo fato que o trabalho é dividido o seu desempenho é atribuído aos membros da organização. (p.62).

Em face suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a colaborarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguirá. Dentro desse contexto de organização, o gestor tem papel fundamental da liderança de pessoas. As pessoas, trabalhando em regime de cooperação, deveriam autogeridas.

Para Bernard (1971), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação, a fim de cumprirem seu propósito comum.

Por isso, as funções do executivo, de acordo com Bernard (1971), abraçam três responsabilidades principais:

1. Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal;
2. Promover a formação e a manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas por meio de incentivos eficazes;
3. Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que elas permaneçam coesas e capazes de tomar as decisões finais, que são detalhadas de maneira coerente.

Por fim, a disposição de se confiar à organização varia e flutua de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo, com o passar do tempo. Isso significa que o sistema total de contribuições é instável, pois é o resultado das satisfações e insatisfações obtidas, realmente ou percebidas imaginariamente pelos indivíduos. As contribuições de cada participante na organização variam, enormemente, em função não somente de diferenças individuais existente entre eles, mas também do sistema de recompensas e contribuições aplicado pela organização. (Chiavenato, 1999).

2.2 Influência da Motivação Humana

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico (Kast, 1970).

Assim, a motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. De acordo com a Administração cientifica de Taylor e de seus seguidores baseava-se na concepção do “homo economus”, segundo o qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela a busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho.

Com isso, toda a Abordagem Clássica da Administração se alicerçava nessa motivação (Etzioni, 1967). Contudo, as teses dos engenheiros da organização enfrentaram uma forte reação por parte dos trabalhadores das empresas onde se implantavam as técnicas de estudos dos tempos e movimentos e os planos de incentivos salários típicos da Administração Científica (Aitken, 1968).

Com a teoria das Relações Humana passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas.

Em 1935, Kurt Lewin já se referia, em suas pesquisas, sobre o comportamento social ao importante papel da motivação. Para melhor explicar a motivação do comportamento, elaborou a “a teoria do campo”, que se baseia em duas suposições fundamentais:

- o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;

- esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes. O comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do “campo dinâmico” atual e presente. Este “campo dinâmico” é o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico.

Além disso, o ambiente psicológico é o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa. Mais do que isso, é o ambiente relacionado com as atuais necessidades dos indivíduos. Alguns objetos, pessoas ou situações podem adquirir “valência” no “ambiente psicológico” determinando um “campo dinâmico” de forças psicológicas. Os objetos, pessoas ou situações adquirem para o indivíduo uma valência positiva (quando podem ou prometem satisfazer necessidades presentes do indivíduo) ou valência negativa (quando prometem ou podem ocasionar algum prejuízo. Os objetos, pessoas ou situações de valência positiva atraem o indivíduo e os de valência negativa o repelem.

Para Lewin (1935) toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação, sem nenhuma direção específica. Quando um objeto exeqüível é encontrado, ele adquire uma valência positiva e um vetor é despertado para dirigir locomoção para o objeto. Lewin uma combinação de análise topológica e vetorial, desenvolveu uma série de experimentos sobre a motivação, satisfação e a frustração, os efeitos da liderança autocrática e democrática em grupos de trabalho. A análise motivacional procura identificar determinados objetivos para cujo atendimento o ser humano gasta suas energia. Desejando o poder, ele compromete seus esforços, seu tempo e sua substância para alcançá-lo; desejando obter “status”, ele procura “comprar” sua caminhada ingressando nos meios apropriados; receando o ostracismo social ele foge dos amigos e conhecidos que sejam capazes de levá-lo a apoiar uma causa social impopular; receando as ameaças a sua auto-estima, ele evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada (Krech, 1962).

Também, é óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de pessoa para pessoa produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas: embora os padrões de comportamento variem profundamente, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas. Nesse sentido, existem três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano:

- o comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos;

- o comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;

- o comportamento é orientado para os objetivos. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões servem para designarmos motivos do comportamento (Leavitt, 1964).

2.2.1 Ciclo Motivacional

O primeiro passo para conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas. Embora o modelo básico de comportamento seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a

pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e dos desejos (que também variam), da cognição de cada pessoa.

Uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, a sua forma de ajustamento ao ambiente (Chiavenato, 1999).

Ainda conforme Chiavenato (1999, p.90):

> *As necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrário são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos. Levam à aprendizagem e a repetição (reforço positivo), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Por outro lado, quando uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento já não causa ou desconforto.*

Além disso, numa necessidade pode ser satisfeita, frustrada (quando a satisfação é impedida) ou compensada (transferida para outro objeto). No ciclo motivacional, muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença...) seja por via psicológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas...). Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita, é o que acontece quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho.

Portanto, a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O

comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo. As teorias mais conhecidas sobre a motivação com as necessidades humanas. É o caso da Teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades humanas. (Chiavenato, 1999).

2.3 As Necessidades Humanas Básicas

Cada pessoa possui muitas necessidades o tempo todo. Algumas necessidades são psicológicas, elas surgem de estados de tensão fisiológicas, como fome, sede e desconforto. Outras necessidades são psicológicas, decorrentes de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração.
Uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir.
Assim, motivação é o impulso que leva a pessoa a agir. É uma necessidade que se torna suficientemente presente, levando a pessoa a buscar sua satisfação. As principais teorias da motivação são: as teorias de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Hersberg que trazem implicações bem diferentes para a análise dos indivíduos. (Kotler e Keller, 2006).

2.3.1 A Teoria de Freud

Sigmund Freud concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações. Quando uma pessoa avalia marcas, ela reage não apenas as possibilidades, declaradas dessas marcas, mas também a outros sinais menos conscientes. A forma, o tamanho, o peso, o material, a cor e o nome podem estimular certas associações e emoções. Uma técnica chamada “lad dering” pode ser usada para traçar as motivações de uma pessoa desde os instrumentais mais declarados até os mais profundos.

Assim, os pesquisadores da motivação, geralmente, realizam entrevistas com profundidade com algumas dezenas de consumidores a fim de descobrir os 'motivos' mais profundos desencadeados por um produto. Eles usam varias técnicas projetivas, como associação de palavras, complementação de sentenças, interpretação de imagens e simulação. Muitas dessas técnicas foram introduzidas pro Ernest Dichter, um psicólogo vienense que vivia nos Estados Unidos (Kotler e Keller, 2006).

Atualmente os pesquisadores da motivação mantêm a tradição da interpretação freudiana. Certos objetos satisfazem mais a determinadas instancias psíquicas do que outros, assim como a satisfação desses desejos pode entrar em conflito com os valores das pessoas, inibindo a compra. (Dias, 2006).

2.3.2 Teoria da Motivação de Maslow

Abraham Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tornam o predomínio de seu comportamento.

A hierarquia das necessidades de Maslow é a seguinte (conforme figura 1):

a) Necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, etc);
b) Necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou privação);
c) Necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos, etc);
d) Necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor, etc);
e) Necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais etc).

Figura 1 Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow
Fonte: Chiavenato, 1999

A maior parte das pessoas nas sociedades com elevado padrão de vida tem suas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) regularmente satisfeitas sem muito efeito motivacional. Neste caso, passam a predominar as necessidades secundárias (sociais, de estima e de auto-realização). Contudo, à medida que se desce aos níveis socioeconômicos mais baixos, as necessidades primárias, por não serem regulares ou totalmente satisfeitas, passam a predominar no comportamento das pessoas, como objetivos básicos que orientam suas ações. Assim, o indivíduo que tem fome procura algo para comer e o que se sente ameaçado busca a segurança.

2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Em um estudo sobre engenheiros e contadores, Herzberg verificou a evidencia de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo. Um conjunto de fatores motivacionais ou “satisfacientes” provoca satisfação

com o cargo e com as aparentes melhorias no desempenho. Os fatores motivacionais, geralmente fazem parte integral do desempenho do cargo, e estão relacionados com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow.

Assim, os fatores satisfacientes ou motivacionais são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. Suas relações positivas com melhoria no desempenho, rotação de trabalho, atitudes quanto à administração e à "saúde mental" receberam muita ênfase no trabalho de Herzberg.

Os meios práticos de proporcionar ou incentivar os fatores satisfacientes incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de exercer discrição;
- Promoção e oportunidades;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo;
- Ampliação ou enriquecimento do cargo.

Também, o outro conjunto de fatores a que denominam fatores higiênicos ou insatisfacientes, tende a atuar em uma direção negativa.

Os fatores insatisfacientes incluem:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança do cargo;
- Relações com colegas.

Assim, os fatores insatisfacientes estão relacionados com os três níveis inferiores da hierarquia de Maslow.

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo. A pesquisa de

Herzberg sugere que, enquanto os insatisfacientes, estes podem causar insatisfação, como no caso da falta de reconhecimento, insucesso na realização e etc. Os satisfacientes apresentam um efeito máximo na ausência de insatisfacientes ativos, mas tendem a ultrapassar o efeito dos insatisfacientes quando estes estão presentes. (Chiavenato, 1999).

Enquanto a teoria de Maslow está baseada em uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades, a teoria de Herzberg baseia-se em duas classes de fatores. Ambos repousam na presunção implícita de que existe uma maneira melhor de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo.

Todavia, a evidência tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras conforme a situação em que estejam colocadas. As limitações tecnológicas de alguns cargos podem muitas vezes, restringir ou mesmo impedir a plena utilização de fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Em outros termos, a motivação individual, para produzir em dado momento, depende não só dos objetivos individuais, mas também da percepção da utilidade relativa do desempenho pessoal com um meio gradativo de atingir aqueles objetivos.

Vitor Vroom (1964) desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece as diferenças acima. A teoria de Vroom está mais dentro da linha, atualmente, aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos. O modelo de motivação de Vroom apoio a teoria de motivação de objetivos gradativos, é denominado modelo de expectação de motivação. Esse modelo é baseado na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu particular comportamento (Chiavenato, 1999).

Nesse sentido, o desenvolvimento do processo motivacional no ambiente de trabalho nas organizações é um elemento chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores. Essa teoria explica porque muitos empregados se esforçam pouco se limitando a fazer o mínimo. Se as pessoas não encontrarem reais motivos que justifiquem a entrega ao trabalho, o desenvolvimento pode resultar como medíocre. O ineditismo da proposta de Vroom consiste de que

este modelo atraia competência e motivação, exigindo que o trabalhador se sinta capaz de atingir seus objetivos pessoais para que se sinta motivado.
Se o indivíduo não se sentir capaz de atingir os objetivos, as metas estarão longe do seu alcance. É esse descompasso que fortalece nas organizações o elo entre a motivação e treinamento empresarial

2.4 Treinamento

Muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs (conhecimentos, habilidades e aptidões) necessários para o trabalho. Outros podem precisar de treinamento intensivo antes de estar preparados para dar sua contribuição às empresas. Quase todos os funcionários, entretanto, precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se a novas formas de trabalho.
O termo “treinamento” muitas vezes, é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo, e desenvolvimento mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – “treinamento e desenvolvimento” – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários.
Assim, a razão básica de as empresas treinarem novos funcionários é levar seus CHAs ao nível exigido para um desempenho satisfatório. À medida que esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades. Como resultado desse treinamento, os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores (Bohlander, Snell, Sherman, 2003).
Para Dias (2006, p.322)

> *O treinamento de colaboradores precisa ser entendido como um ciclo educacional amplo, sem fronteiras e contínuo. Um bom sistema educacional, além de alavancar a produtividade e lucratividade da empresa, promove a motivação de longo prazo dos colaboradores, pelo compromisso e orgulho em realizar bem o trabalho. Um programa de treinamento de qualidade representa o primeiro passo para promover orgulho e compromisso.*

Além disso, o treinamento pode ser desdobrado em dois campos: técnico e comportamental. O treinamento técnico compreende o desenvolvimento de conhecimentos relativos a produtos e suas aplicações; cultura e estratégias da empresa; características do mercado; características dos consumidores; e produtos e estratégias da concorrência. O treinamento comportamental procura desenvolver atitudes, habilidades e capacidades dos colaboradores relativas a métodos de vendas; habilidades pessoais, ou seja, saber ouvir, comunicar-se bem, ser criativo, adaptar-se com facilidade, ser organizado, fazer perguntas, perseverar, ter confiança, superar objeções, solucionar problemas, etc; negociação e profissionalismo.

Em razão das características do trabalho do colaborador, especial atenção necessita ser dada para o que se denomina socialização organizacional durante o treinamento inicial. Será nesse período que o colaborador irá desenvolver as habilidades essenciais, convicções e valores para assumir o seu papel e participar das atividades como um verdadeiro integrante da empresa. (Dias, 2006)

Além disso, a idéia de que as empresas competem por meio de pessoas dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A expressão “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o valor desses ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme.

Também, o capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano. (Bohlander; Snell; Sherman, 2003).

Para se ter certeza de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causam impacto máximo no desempenho individual e organizacional, deve-se recorrer à abordagem sistêmica do treinamento. Essa abordagem envolve quatro fases: a avaliação das necessidades; projeto do programa; implementação e avaliação:

- Levantamento de Necessidades – gerentes e equipes de RH (Recursos Humanos) devem ficar atentos aos tipos de treinamentos adequados aos setores onde são necessários a quem precisa deles e aos métodos que proporcionarão melhor os CHAs de que os funcionários precisam;
- Projeto do programa de treinamento – tendo determinado as necessidades do treinamento, o próximo passo é conceber o tipo de ambiente necessário para aumentar o aprendizado. O sucesso dos programas de treinamento, mais que da capacidade da empresa para identificar as necessidades de implantá-las, depende de utilizar as informações obtidas no processo de levantamento de necessidades para elaborar programas de treinamento de primeira classe;
- Implementação do programa de treinamento – apesar da importância da avaliação das necessidades dos objetivos instrucionais, dos princípios de aprendizagem e outros, as escolhas a respeito dos métodos de treinamento são o aspecto mais fundamental na implementação de um programa de treinamento;
- Avaliando o programa de treinamento – o treinamento como qualquer outra função do GRH (Grupo Recursos Humanos) deve ser avaliado para determinar sua efetividade. Há diversos métodos para avaliar a extensão em que os programas de treinamento aprimoram o aprendizado, afetam o comportamento no trabalho e influem no resultado financeiro de uma organização. Infelizmente, poucas organizações avaliam adequadamente seus programas de treinamento. (Bohlander; Snell; Sherman, 2003).

2.4.1 Conceitos e Importância

Na literatura existem várias definições sobre Treinamento, entretanto, observa-se que, embora numerosas, elas guardam grande coerência entre si.

Para Hinrichs (1978), treinamento pode ser definido como qualquer procedimento de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.

Nadler (1984) conceitua treinamento como a aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.

Para Goldstein (1991) treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.

Segundo Bastos (1991) a definição proposta por Hinricha (1978) fornece parâmetros importantes para pensar o conceito de treinamento e diferenciá-lo de outros conceitos.

Apesar de revelar-se, ampliando ao incluir todas as possíveis modalidades de habilidades e quaisquer procedimentos de iniciativa da organização. Bastos salienta que a definição de Hinrichs (1978) consegue restringir a amplitude do conceito de treinamento ao incluir o critério de intencionalidade em produzir melhora do desempenho e o conceito desse processo pela organização.

Assim, considerando-se esse contexto, treinamento não pode ser reduzido, como geralmente ocorre à oferta de cursos em sala de aula; por outro lado, destaca Bastos (1991), a definição dada por Hinrichs (1976) não abarca todas as experiências de aprendizagem no contexto organizacional.

Rosenberg (2001) discute o papel do treinamento declarando que ele é usado quando necessário formatar a aprendizagem numa direção específica, para apoiar os indivíduos na aquisição de uma nova habilidade, utilizar um novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de eficiência e algumas vezes, dentro de um específico período de tempo.

Todo ser humano tem capacidade para aprender e cabe ao departamento de recursos humanos de uma empresa a preocupação com a educação, preparação e atualização dos funcionários. Desenvolver pessoas não é apenas lhes dar informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes (Ducci e Elgenneni, 2009).

Assim, no que diz respeito a Treinamento, é preciso que os gestores, antes de tudo, tenham espírito de liderança.

2.5 Liderança: o líder motivado

Talvez, uma das mais profundas definições do perfil do líder contemporâneo seja sua capacidade de servir ao liderado. O indicador de resultado desse atributo poderia ser definido como o "efeito grau de desenvolvimento e crescimento de uma equipe". (Vianna, 1999, p.9). Em outras palavras, a efetividade e a satisfação de um líder mobilizar pessoas para uma ação diferente e adequada ao momento, por meio da decodificação desse novo momento.

Certamente, é muito mais motivante para qualquer pessoa trabalhar para uma empresa que esteja situada em um nível mais nobre da cidadania e da responsabilidade social do que simplesmente ser parte integrante de um grupo que monitora um fluxo de caixa a mais.

Com a teoria das Relações Humanas passou-se a constatar a enorme influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente, nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é, igualmente, essencial em todas as demais funções da Administração: O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Assim, liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Além disso, há uma distinção entre o conceito de liderança como uma qualidade pessoal e de liderança como função; o grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características, mas também das características das situações na qual se encontra. O comportamento da

liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades. Assim, o indivíduo que passa dar maior assistência e orientação ao grupo para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. A liderança é, pois, uma questão de redução de incerteza do grupo.

Também, o comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. A liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção da sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. Assim, a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo (Chiavenato, 1993).

Para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais. Contribuem para a motivação da equipe, o comportamento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização, que eles recebem por meio de “feedback”, respeito e credibilidade. Hoje, a preocupação em preparar lideranças para atuar como agentes propiciadores de motivação são muito grandes. Historicamente, nunca esta ação foi tão demandada pelos colaboradores.

Se, por um lado, um líder deve promover a humildade na busca de seu aprendizado, por outro, deve, também, ser ambicioso em seus esforços de crescimento. Para garantir resultados de longo prazo, precisa concentrar suas ações em curto prazo (Vianna, 1999). Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Definiu-se liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessas influencia pode ser forma como a conferida por um alto cargo na organização.

Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os lideres são administradores, nem todos os administradores são lideres O fato de a organização conferir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada a aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização, é, geralmente, tão importante quanto à influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir, naturalmente, de dentro de um grupo ou por indicação formal. As organizações precisam de liderança forte e

administração forte para atingir sua eficácia. No mundo dinâmico de hoje, precisa-se de lideres que desafiem o “status quo” criem visões de futuro e seja capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também, precisa-se de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia (Ducci e Elgenneni, 2009). Para Bergamini (2008), um líder é realmente eficaz quando tem habilidade em administrar as relações existentes entre o líder e seus seguidores, as relações entre o líder e seus superiores, defendendo interesses dos membros de seu grupo, e junto aos demais n mesmo nível que o líder. Existem diversas abordagens de liderança que buscam entendê-la; dentre as clássicas, tem se a teoria dos traços de liderança, a abordagem comportamental e as abordagens situacionas (teorias das contingências).

Assim, a teoria dos traços de liderança difere os líderes e não líderes a partir de suas qualidades e características pessoais. São os traços físicos, intelectuais, sociais ou mesmo de personalidade que os diferenciam das outras pessoas. Estudada desde a década de 1930, pesquisadores indicaram que alguns traços poderiam diferenciar o líder dos demais. São eles: ambição, e energia, desejo de lidera, honestidade e integridade, autoconfiança inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho (Robbins, 2007). Se essas teorias fossem, efetivamente, comprovadas, poder-se-ia selecionar as pessoas que assumiriam posições de liderança nas organizações de acordo com os traços pessoais. E a frase “o líder já nasce líder” poderia ser correta sempre.

Já as teorias comportamentais, de forma geral, apresentam duas dimensões da liderança: orientadas para funcionário (maneira como o líder se relaciona com os subordinados) ou orientadas para tarefas (ações do líder para realizar o trabalho).

Assim, para as teorias das contingências, pressupõem que existem quatro dimensões que influenciam a eficácia da liderança: as características gerencias ou características pessoais do gerente, as características do trabalho, a natureza da organização e as características dos trabalhadores (Robbins, 2007).Também, o modelo de participação de liderança de Victor Vroom foi inicialmente criado a partir do pressuposto que o comportamento do líder deve ser alinhado à estrutura da tarefa. Com isso, este modelo relaciona a liderança com o comportamento de decisão. O modelo inicial foi revisado por Vroom (1964). Apesar das criticas para variáveis omitidas, o estresse, a inteligência e a experiência que já foram testadas e

aprovadas, bem como para a dificuldade em usar o modelo no dia-a-dia em virtude de sua complexidade, esse modelo apresenta resultados favoráveis, indicando sua eficácia (Robbins, 2007).

Quanto aos aspectos contemporâneos de liderança, atualmente, os líderes bem-sucedidos acreditam que não podem vencer sem as contribuições de todos os membros da equipe. Sabem que não possuem todas as respostas e, por isso, não insistem em provê-las. Como também não crêem que seja os únicos qualificados para tomar todas as decisões, não decidem tudo por si só. Buscam aumentar o engajamento e autoconfiança de sua equipe, reforçam suas habilidades e removem obstáculos no caminho do seu sucesso.

Nesse sentido, os líderes devem saber orientar as pessoas para o alcance das metas do grupo e, conseqüentemente, da organização, coordenar os recursos necessários financeiros, de material, de pessoas, de tempo, de informação, e também, superar os possíveis obstáculos, sendo, também, intra-empreendedores (Ducci e Elgenneni, 2009).

Por fim, a liderança decorre de uma serie de características essenciais como visão do futuro, autocontrole, coragem e valores, sendo sua função primordial a junção das forças e idéias para a realização de um bem comum através da motivação gerada no grupo em que sua influencia é exercida. Mas para isso é preciso que as empresas recorram a treinamentos de cunho motivacional para melhorar o desempenho e o ambiente de trabalho. Se no estresse diário em que os colaboradores são submetidos por vários tipos de problemas rotineiros, para de vez em quando para realimentar o espírito, será afirmado, com certeza, que os treinamentos motivacionais bem elaborados, ajudam, sim, a melhorar o clima empresarial.

É importante perceber que o ser humano sua consegue realizar suas tarefas com excelência, quando o mesmo esta motivado para o seu trabalho. Os treinamentos motivacionais podem despertar um novo interesse, principalmente, naqueles funcionários que, muitas vezes, estão com problemas particulares para serem resolvidos e encontram nas mensagens passadas nos “workshops” respostas para superar seus próprios conflitos internos.

Portanto, um líder que explore treinamento motivacional de uma equipe tem uma visão abrangente o suficiente para saber que sua atuação não pode se limitar a um determinado setor de uma companhia. Desta forma, este profissional lidará com

líderes e colaboradores, propondo maneiras de beneficiar o relacionamento entre eles, de forma que os treinamentos motivacionais possam melhorar todo o ambiente organizacional.

Assim, optar por treinamentos motivacionais vem sendo uma saída muita procurada por empresas que buscam melhorar o ambiente de trabalho. A idéia é estimular o crescimento do potencial humano, visando à melhoria de todo o rendimento da equipe, e conseqüentemente, para os resultados da empresa.

No Banco do Brasil, não é diferente, é uma empresa que busca resultados e precisa de seus líderes e funcionários motivados para o alcance de seus objetivos. Esta empresa possui uma diretoria que cuida exclusivamente das pessoas e possui vários treinamentos com ênfase em motivação, porém os treinamentos são realizados por vários canais (Universidade Corporativa, Intranet, À distância, Presencial e outros) onde, dificilmente, encontram-se gestores que aplicam os métodos de aprendizagem diretamente às suas equipes de forma pontual e contínua.

Daí, a importância de verifica a aplicabilidade do treinamento motivacional pelos lideres (Gerentes de Agências BB do Sudoeste do Estado de Goiás) no seu ambiente de trabalho, visando valorizar os colaboradores para que estes iniciem sempre ma ação consciente e voluntária do seu papel diante dos desafios propostos pela organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A seguir serão apresentados o método escolhido e a justificativa para essa escolha, caracterização da organização, população e amostra ou participantes do estudo, caracterização dos instrumentos de pesquisa, procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Método Escolhido e Justificativa

A escolha do tema "Gestão de Pessoas: um estudo sobre a aplicabilidade do treinamento motivacional no ambiente de trabalho" decorreu de diversos aspectos observados na área de gestão de pessoas, a motivação e a necessidade de um treinamento oferecido pelo Banco a seus colaboradores.

O presente trabalho foi desenvolvido em duas partes: uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa qualitativa exploratória de dados secundários.

A obtenção dos dados, na primeira etapa, através da pesquisa bibliográfica foi feita através de livros, artigos, para dar fundamentação teórica ao trabalho utilizando-se autores referenciados no trabalho.

De acordo com Gil (2007, p.65)

> *A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas, exclusivamente, a partir de fontes bibliográficas.*

Parte dos estudos exploratórios pode ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

A principal vantagem a pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (Gil, 2007).

Após concluir a primeira etapa foi necessário definir instrumentos para obter informações para o desenvolvimento do estudo de caso no Banco do Brasildo estado de Goiás, e esta segunda etapa foi constituída por uma pesquisa qualitativa exploratória de fonte secundária, obtendo informações disponíveis da agência em diferentes meios de comunicação.

> *De acordo com Yiu (1981, p.23): O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizados várias fontes de evidência.*

O estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

3.2 População e amostra

A seguir será apresentado o perfil dos colaboradores, bem como os respectivos setores de trabalho e as respostas dadas ao referido questionário.

O questionário foi aplicado a 56 (cinqüenta e seis) colaboradores (gerentes gerais), com apenas 40 (quarenta) respondidos através de 10 (dez) perguntas tendo 4 (quatro) opções de resposta. As perguntas foram feitas de maneira estruturada com uma única opção de respostas.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O desenvolvimento e o treinamento motivacional no BB são realizados de forma indireta e inserido dentro de muitos outros cursos. Dentro da empresa possui poucos cursos a respeito da motivação e dentre aqueles que existem são sempre aplicados em treinamento fora do ambiente das agências.

Muitos gestores desenvolvem o treinamento motivacional, seja por cursos ou de forma empírica, porém muitas vezes eles não replicam aos seus colaboradores em face de estarem sempre focado nos negócios e muitas poucas vezes nas pessoas.
O questionário empregado para a realização deste estudo encontra-se em anexo, no final do trabalho.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A Coleta de Dados foi feita através de um questionário, baseado em um roteiro de perguntas num total de 10 (dez), feita a 56 funcionários do BB no Sudoeste de Goiás no período compreendido entre 01/09/2011 a 12/11/2011 em horário de expediente bancário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A finalidade deste capítulo consiste em apresentar os resultados obtidos com a coleta de dados, através de questionário feito aos gestores do BB do Sudoeste de Goiás, para verificar a viabilidade e o real interesse em treinamento motivacional em suas respectivas agências.

Demograficamente, tem-se, então 56 colaboradores pesquisados que fazem parte do grupo que integra o composto empresarial.

Assim, o trabalho realizado teve como objetivo verificar a aplicabilidade do treinamento motivacional pelos líderes (Gerentes de Agências do BB no Sudoeste de Goiás) no seu ambiente de trabalho, visando valorizar os colaboradores para que estes iniciem sempre uma ação consciente e voluntária do seu papel diante dos desafios propostos pela a organização.

Observou-se, na análise das respostas dadas ao questionário que não houve muita variação de opiniões; a grande maioria vê positivamente a empregabilidade de um curso de Treinamento, conforme se observa nos gráficos analisados.

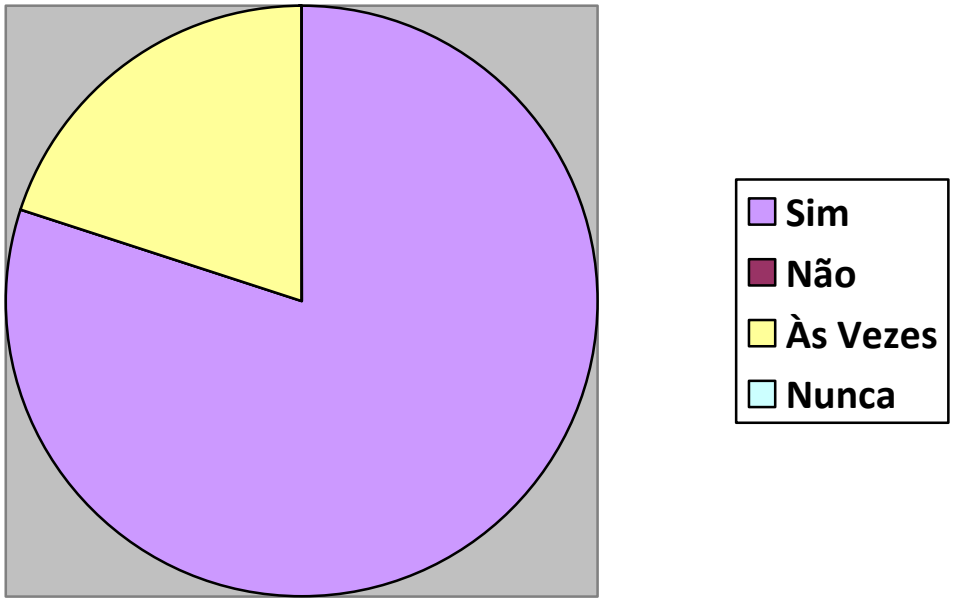
A seguir encontram-se os gráficos com as respectivas figuras e análise dos resultados encontrados.

Tabela 1. O Banco dá oportunidades de aprendizagem aos colaboradores?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	32	80%
Não	-	-
Às Vezes	8	20%
Nunca	-	-
Total	40	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 2. O Banco dá oportunidades de aprendizagem aos colaboradores?



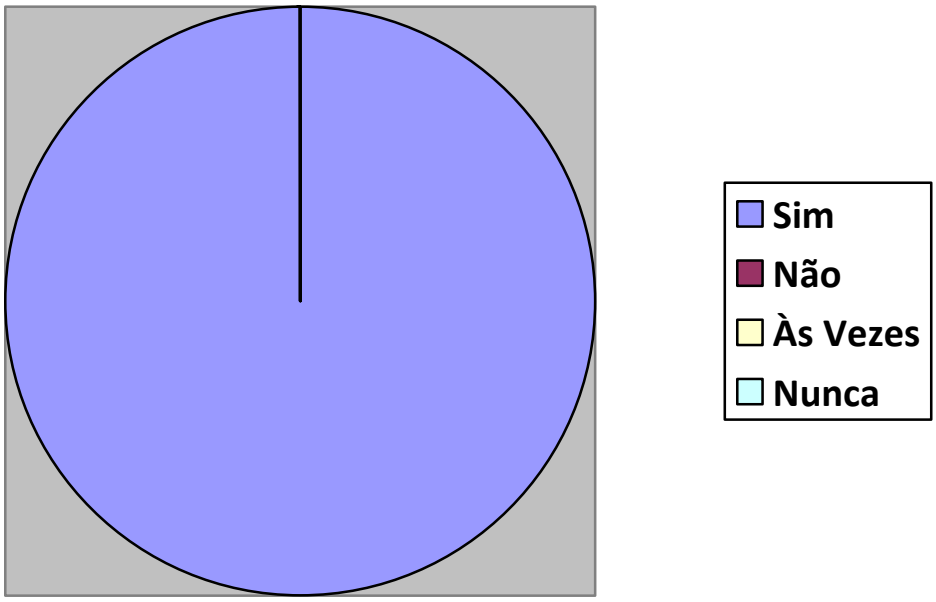
Análise 1. Nesta questão constata-se que dos 40 entrevistados, 20% responderam às vezes e 80% assinalaram sim, o que corresponde ao que foi referenciado pelos autores quando dizem que “qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros é válido” (Bahlander, Snell, Sherman, 2003).

Tabela 2. Diante do fato de novos colaboradores concursados fazerem parte do quadro de funcionários, o Banco oferece um programa de Treinamento a eles?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	40	100%
Não	-	-
Às Vezes	-	-
Nunca	-	-
Total	40	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3. Diante do fato de novos colaboradores concursados fazerem parte do quadro de funcionários, o Banco oferece um programa de Treinamento a eles?



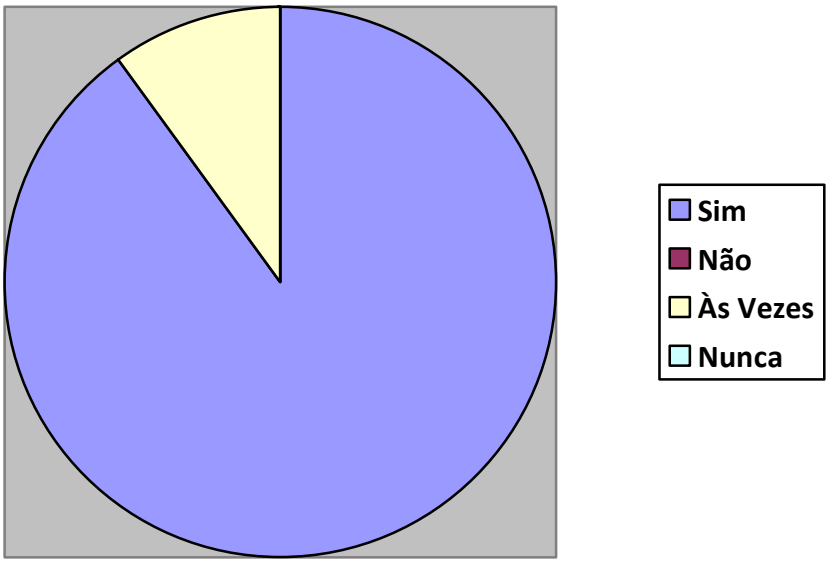
Análise 2. Com relação esta pergunta 100% respondeu que sim. Observa-se assim, que um programa de Treinamento é importante para os colaboradores conforme os autores mencionados no referencial no capítulo 2 (Bastos,1991).

Tabela 3. Há interesse por parte dos colaboradores em participar dos cursos oferecidos pelo Banco?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	36	90%
Não	-	-
Às Vezes	4	10%
Nunca	-	-
Total	40	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4. Há interesse por parte dos colaboradores em participar dos cursos oferecidos pelo Banco?



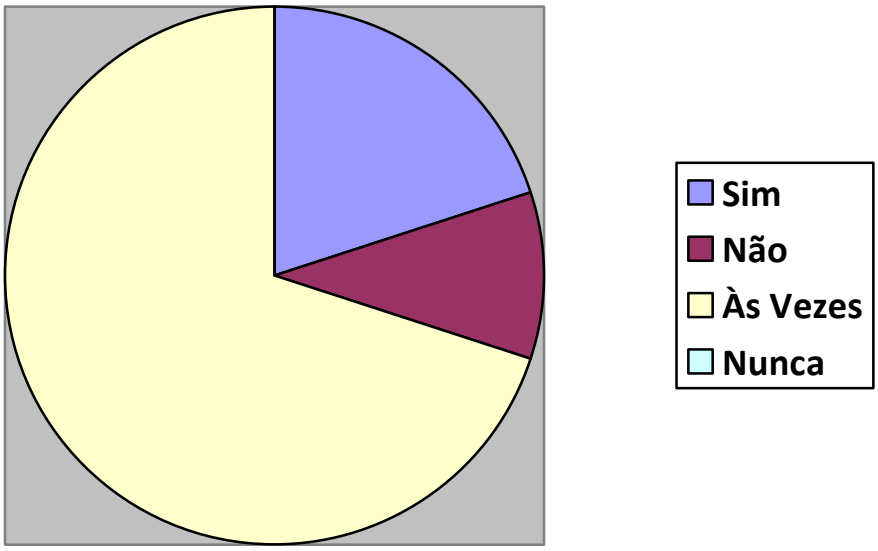
Análise 3. Neste questionamento constata-se que 90% respondeu que sim e apenas 10%, às vezes tem interesse em participar dos cursos oferecidos pelo Banco. Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003) a razão básica de as empresas treinarem seus funcionários é levar seus CHA's (Conhecimento, Habilidade e Atitude) ao nível exigido para um desempenho satisfatório.

Tabela 4. Os cursos motivam os colaboradores a desempenharem suas funções na empresa?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	8	20%
Não	4	10%
Às Vezes	28	70%
Nunca	-	-
Total	40	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 5. Os cursos motivam os colaboradores a desempenharem suas funções na empresa?

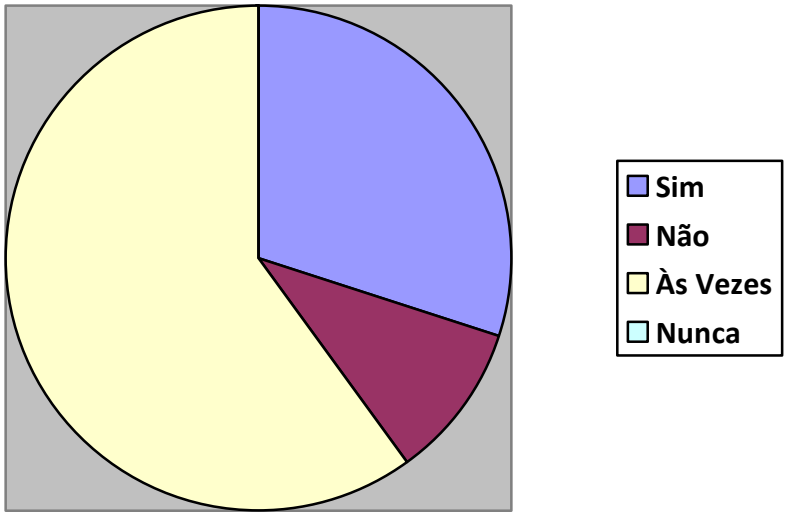


Análise 4. Quanto à motivação Chiavenato (1993) diz que “a compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas”. Assim, quanto ao relatado a maioria disse que isso acontece, às vezes, mas deveria ser sempre.

Tabela 5. Os conhecimentos adquiridos pelos gerentes, em cursos de Treinamento são repassados aos colaboradores do Banco?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	12	30%
Não	4	10%
Às Vezes	24	60%
Nunca	-	-
Total	40	100%

Figura 6. Os conhecimentos adquiridos pelos gerentes, em cursos de Treinamento são repassados aos colaboradores do Banco?

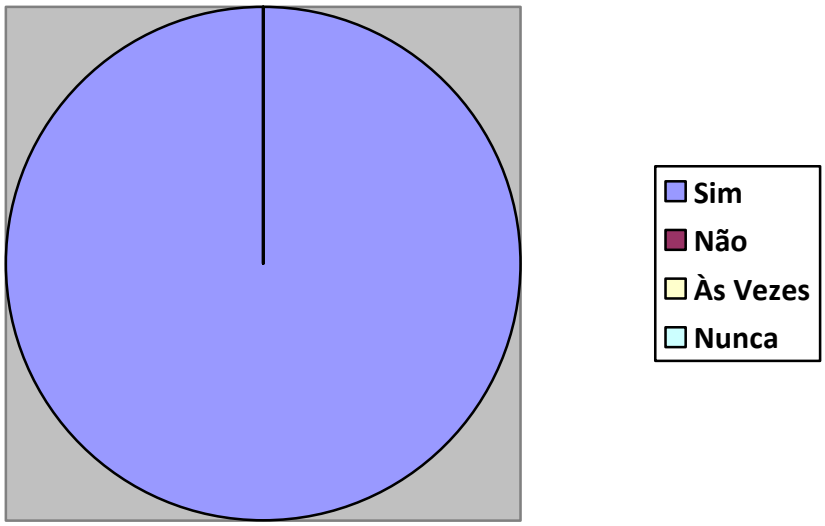


Análise 5. Quanto à pergunta, a maioria respondeu que isso é feito às vezes, 60% dos questionados. De acordo com Chiavenato (1993) “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente, nas empresas e em cada um de seus departamentos” e os gerentes são os líderes das organizações.

Tabela 6. O líder de cada setor tem a preocupação de ter seus colaboradores atualizados, oferecendo um bom treinamento?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	40	100%
Não	-	-
Às Vezes	-	-
Nunca	-	-
Total	40	100%

Figura 7. O líder de cada setor tem a preocupação de ter seus colaboradores atualizados, oferecendo um bom treinamento?

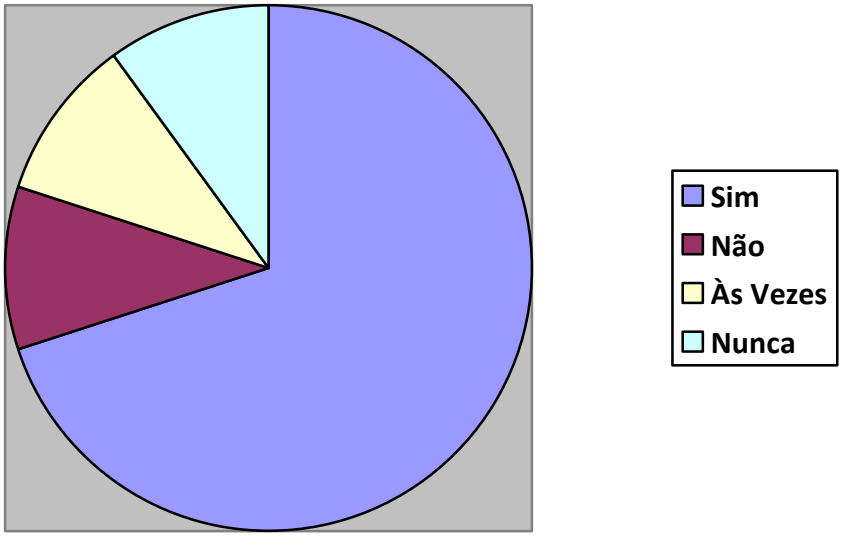


Análise 6. Quanto à pergunta acima o total de questionados responderam que sim, 100%. De acordo com Hinrichs (1978) treinamento e aprendizagem pode ser definido como qualquer procedimento, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.

Tabela 7. A maneira como acontecem esses treinamentos atendem às expectativas dos colaboradores e eles ficam motivados?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	28	70%
Não	4	10%
Às Vezes	4	10%
Nunca	4	10%
Total	40	100%

Figura 8. A maneira como acontecem esses treinamentos atendem às expectativas dos colaboradores e eles ficam motivados?

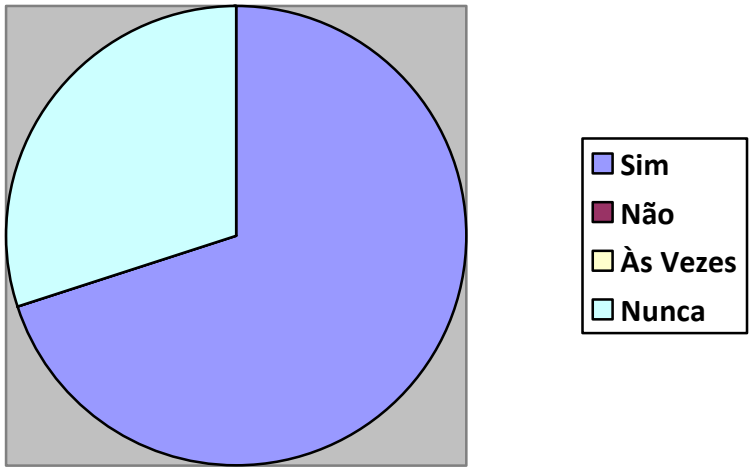


Análise 7. Observa-se, neste item que a maioria respondeu sim, 70%. Conforme Goldstein (1991), o treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes e conhecimentos que resultam na melhoria do desempenho no trabalho.

Tabela 8. O Banco oferece condições e tempo para que os líderes (gerentes) participem de treinamentos?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	28	70%
Não	-	-
Às Vezes	-	-
Nunca	12	30%
Total	40	100%

Figura 9. O Banco oferece condições e tempo para que os líderes (gerentes) participem de treinamentos?

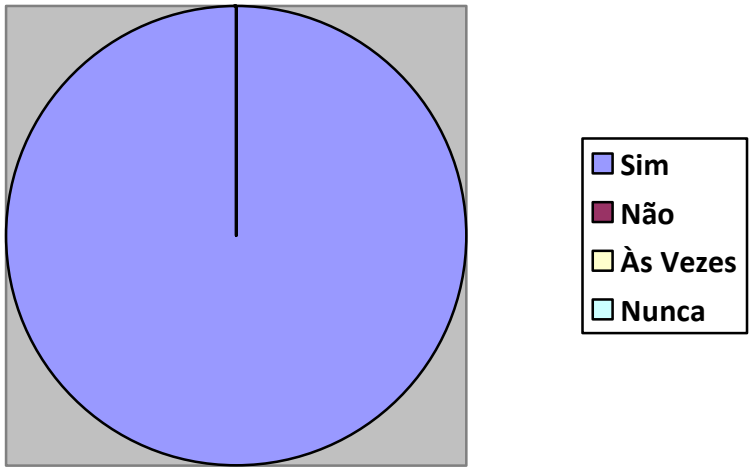


Análise 8. Observa-se, aqui que a também a maioria, 70%, respondeu sim. Conforme Ducci e Elgenneni (2009, p.117) referenciados no trabalho, “as organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir uma ótima eficácia”.

Tabela 9. As formas de Treinamento são vistas positivamente pelos gerentes?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	40	100%
Não	-	-
Às Vezes	-	-
Nunca	-	-
Total	40	100%

Figura 10. As formas de Treinamento são vistas positivamente pelos gerentes?

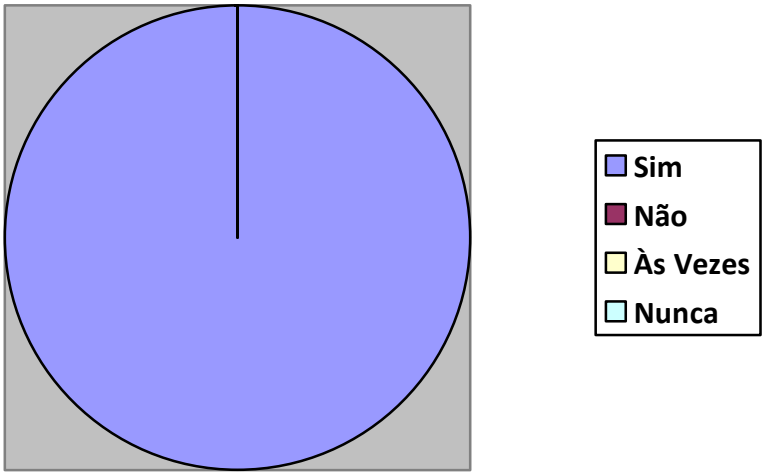


Análise 9. De acordo com Nadler (1984), “Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual. Com os 100% de afirmação, constata-se que é o que os gerentes também pensam como Nadler.

Tabela 10. E pelos Colaboradores?

Percepção	Quant. Funcionários	Percentual
Sim	40	100%
Não	-	-
Às Vezes	-	-
Nunca	-	-
Total	40	100%

Figura 11. E os colaboradores?



Análise 10. Também, essa questão responde o que foi feito na análise 9, anteriormente descrita.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo buscou levantar os fatores motivacionais para o desempenho das funções dos colaboradores do Banco do Brasil no Sudoeste do Estado de Goiás. Dessa maneira observou-se quais os motivos que levam ao interesse dos colaboradores do Banco em participarem de cursos e treinamentos motivacionais.

De acordo com os autores referenciados no trabalho, a motivação está aliada ao fato de que pessoas motivadas são influenciadas a desenvolverem suas funções com êxito.

Além disso, o presente trabalho procurou identificar as teorias sobre a motivação que surgem das necessidades humanas e a importância que exercem sobre os funcionários.

Sendo assim, percebe-se que funcionários com necessidades de realização são bem sucedidas em atividades empresariais, pois o indivíduo acredita que seu esforço trará bom desempenho e esse resultado será recompensado, de acordo com a Teoria da Expectação de Vroom. Além dessa teoria, também ficou claro no que foi analisado no questionário, que a Teoria de Maslow, a “Hierarquia das Necessidades” é encontrada nas respostas: O homem faz o que faz por causa das suas necessidades e pela auto-realização como força motivadora, e esses fatores motivacionais estão ligados ao próprio indivíduo.

Em suma, pode-se entender que a recompensa que o indivíduo acredita receber com o seu desempenho motivacional para exercer suas funções, constitui o instrumento da motivação e representa o valor do resultado esperado pelo indivíduo.

Assim pode-se entender após o estudo e análise dos gráficos que é tão importante quanto necessário o estabelecimento de programas de Treinamento junto aos colaboradores da Agência do Banco do Brasil no estado de Goiás.

REFERÊNCIAS

AITKEN, M. "***Organizacional Interdependence and Intraorganizational Struture*".** In: CHIAVENATO, Idalberto: **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

BASTOS, A. V. B. **O Suporte oferecido pela pesquisa na área de Treinamento**. Revista de Administração. São Paulo, 1991.

BERNARD, Chestor. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BOHLANDER, George; SNELL Scott; Sherman, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneiro Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DIAS, Sergio Roberto. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

DUCCI, Larissa Farmarian. ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Gestão de Pessoas II.** São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

GOLDSTEIN, 1991. **Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação.** In: ANDRAD, Jorge E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HINRICHS, 1978. In: Andrade, Jorge E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KAST, Fremont, 1970. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEAVITT, Harold, 1964. "The Organizational Wold". In: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1993.

LEWIN, Kurt. 1935. In: Chiavenato. Introdução A Teria Geral da Administração. São Paulo:Makron Books, 1993.

NADLER, 1984. Treinamento. In: ANDRADE, Abbad Mourão. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações do Trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

ROSENBERG, 2001. In: ANDRADE, Jorge C. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson, 2007.

VIANNA, Marco Aurelio. **Motivação, Liderança e Lucro: a trilogia para uma empresa de sucesso.** São Paulo: Gente, 1999.

VROOM, Victor, 1964. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário

1. O Banco dá oportunidades de aprendizagem aos colaboradores?
   ( )Sim
   ( ) Não
   ( ) Às Vezes
   ( ) Nunca

2. Diante do fato de novos colaboradores concursados fazerem parte do quadro de funcionários, o Banco oferece um programa de Treinamento a eles?
   ( )Sim
   ( ) Não
   ( ) Às Vezes
   ( ) Nunca

3. Há interesse por parte dos colaboradores em participar dos cursos oferecidos pelo Banco?
   ( )Sim
   ( ) Não
   ( ) Às Vezes
   ( ) Nunca

4. Os cursos motivam os colaboradores a desempenharem suas funções na empresa?
   ( )Sim
   ( ) Não
   ( ) Às Vezes
   ( ) Nunca

5. Os conhecimentos adquiridos pelos gerentes, em cursos de Treinamento são repassados aos colaboradores do Banco?
   ( )Sim
   ( ) Não
   ( ) Às Vezes
   ( ) Nunca

6. O líder de cada setor tem a preocupação de ter seus colaboradores atualizados, oferecendo um bom treinamento?
   ( )Sim
   ( ) Não

( ) Às Vezes
( ) Nunca

7. A maneira como acontecem esses treinamentos atendem às expectativas dos colaboradores e eles ficam motivados?

   ( )Sim
   ( ) Não
   ( ) Às Vezes
   ( ) Nunca

8. O Banco oferece condições e tempo para que os líderes (gerentes) participem de treinamentos?

   ( )Sim
   ( ) Não
   ( ) Às Vezes
   ( ) Nunca

9. As formas de Treinamento são vistas positivamente pelos gerentes?

   ( )Sim
   ( ) Não
   ( ) Às Vezes
   ( ) Nunca

10. E pelos Colaboradores?

    ( )Sim
    ( ) Não
    ( ) Às Vezes
    ( ) Nunca