

MOTIVAÇÃO: A REMUNERAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Érica Francisca Ferreira*, Jehnifer Liquer Sperandio*, Paulo Roberto Mendes da Silva**

Resumo

A motivação é gerada pelo ato de suprir uma necessidade, sendo o seu objetivo perseguido em momento particular da vontade interna e individual. O termo motivação envolve sentimento de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. A remuneração influencia muito no desempenho das atividades profissionais; entretanto, o fator que mais estimula as pessoas é o plano de carreira, conforme apontado em pesquisas. Com isso, este estudo tem por objetivo identificar a influência da remuneração na motivação do colaborador. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo, com a finalidade de coletar dados que permitam responder o problema, sendo possível comparar o que os autores dizem com o que realmente influencia na motivação dos profissionais.

Palavras-Chave: Influência. Motivação. Plano de Carreira. Remuneração.

1 Introdução

Nos dias de hoje, com a globalização, o meio empresarial tornou-se extremamente complexo e competitivo, exigindo dos colaboradores constante motivação para lidar com os clientes, sejam estes internos ou externos, e alcançar desempenho que traga resultados satisfatórios, ou mesmo para transformar a empresa em um ambiente profissional e social. O êxito alcançado por grandes empresas é, muitas vezes, resultado da existência de uma atmosfera motivacional que traz consigo o poder de entusiasmar seus colaboradores a se dedicarem totalmente aos objetivos dessas grandes empresas.

Um bom clima organizacional pode proporcionar motivação a seus colaboradores, e é essa motivação a energia psicológica que coloca em movimento o organismo humano, resultando em determinados comportamentos, sendo fundamental que as organizações tenham em mente a manutenção de tão importante ferramenta.

Preocupar-se com o bem-estar de seus colaboradores e reconhecer o mérito do talento humano, faz com que haja a devida energia que vem a motivar toda a esfera organizacional.

Um dos maiores desafios das organizações atualmente, não é recrutar pessoas com perfil profissional adequado para uma determinada atividade, mas sim manter essas pessoas

*Acadêmicas do 8º período do Curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá-MG-*e-mai*: ericavrb@hotmail.com; jehniliquer@gmail.com

** Paulo Roberto Mendes da Silva professor orientador da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá-MG-*e-mai*: prmendessilva62@gmail.com

nas organizações, dedicando-se ao máximo pelos objetivos da empresa.

Parte-se do princípio de que a remuneração motiva o colaborador; porém, temporariamente. Com o passar do tempo, esse fator que antes satisfazia o colaborador pode ser o motivo desmotivador.

Muitas empresas acreditam que a remuneração é o melhor caminho para motivar seus colaboradores, fazendo com que estes sejam condicionados a sempre buscar recompensas salariais como forma de motivação, tema que envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Existem muitas teorias sobre motivação; no entanto, é preciso levar em conta fatores interdependentes que influem diretamente no entendimento do que sejam necessidades e motivação. Em outras palavras, fatores como o comportamento das pessoas e o estilo de gerenciamento são alguns fatores que devem ser considerados na análise da problemática da motivação.

Cada ser humano traz dentro de si fatores que o motivam, existindo diferentes necessidades que alimentam tais fatores. Uma boa estratégia é identificar as necessidades individuais de cada colaborador. Dessa forma, a empresa terá melhor percepção e controle sobre a satisfação de seus colaboradores e, com a atenção voltada às necessidades destes, a organização pode atingir o objetivo de motivá-los.

Partindo do princípio de que o capital humano é o maior bem que a organização possui, a atenção sobre a motivação de seus colaboradores deve fazer parte da estratégia das empresas. Buscando a satisfação desses colaboradores, a empresa passa a tê-los como grandes aliados na busca por seus objetivos, fazendo com que se sintam parte integrante da organização. Como consequência, têm-se colaboradores produtivos gerando melhores resultados para a empresa.

Diante desse cenário, este estudo utiliza o método indutivo, empregando pesquisas bibliográficas e documentais em obras de autores especializados no assunto, com o objetivo entender o que é motivação e como os teóricos se referem ao tema. Além disso, busca provocar uma reflexão sobre o tema, procurando demonstrar que o tratamento dado por muitas empresas a seus colaboradores como estímulo motivacional é baseado no fator remuneração, e que existem outros fatores que influenciam a motivação dos membros de uma organização.

Para ajudar a investigar o que muitos teóricos afirmam, foi elaborada uma pesquisa na

qual se entrevistou profissionais de vários níveis hierárquicos.

Com isso, este artigo busca mostrar exemplos de empresas e colaboradores que se fazem necessários à apresentação dos fatores motivacionais para maior valorização do capital humano e confirmar, através de estudos, que com o passar do tempo tem-se investido mais nos colaboradores. Dessa forma, as organizações têm tido maior crescimento no que se refere ao tratamento dispensado aos seus colaboradores. Assim, evidencia-se para as empresas que não é só a remuneração que influencia na motivação dos colaboradores e faz com que elas busquem motivá-los, para que estes consigam dar o melhor de si pela empresa.

2 Motivação

A palavra motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover, e é definida como um conjunto de motivos que gera as ações. A motivação é gerada pelo ato de suprir uma necessidade, sendo o seu objetivo perseguido em momento particular da vontade interna e individual. O termo motivação envolve sentimento de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Segundo Vianna (1999), motivação significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte de uma equipe. Estar motivado é estar com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem brilho no olhar, tem o amor à flor da pele.

Para Aguiar (2005), os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia; portanto, possuem representações internalizadas do seu ambiente; o que motiva o comportamento do indivíduo são os objetivos e os acontecimentos atrativos para ele.

Sabe-se que cada pessoa é atraída por um conjunto de metas. Se a organização pretende prever o comportamento com alguma precisão, é preciso que conheça algo sobre esse conjunto de metas e sobre o que cada pessoa fará para alcançá-las à sua maneira. As principais teorias da motivação, que podem nos auxiliar nesse processo de conhecimento, são:

2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Abraham Maslow

Abraham Maslow desenvolveu uma teoria idealizando uma pirâmide onde apresenta as necessidades em uma sequência, apontando uma caminhada em direção ao topo e ao mesmo tempo mostrando, no tamanho da área de cada necessidade, a importância e a

dificuldade de se chegar ao fim da pirâmide. Acrescenta, ainda, que só será motivadora uma necessidade que não foi satisfeita. À medida que uma necessidade mais baixa não é satisfeita, ela se torna imperativa e passa a predominar provisoriamente no comportamento até que seja parcial ou totalmente satisfeita. Maslow acreditava que para motivar totalmente um indivíduo, era necessário não apenas satisfazer as necessidades referentes ao bem-estar físico das pessoas, mas também as necessidades superiores como de auto realização ou até mesmo da busca de individualização. (BERGAMININ, 1997).

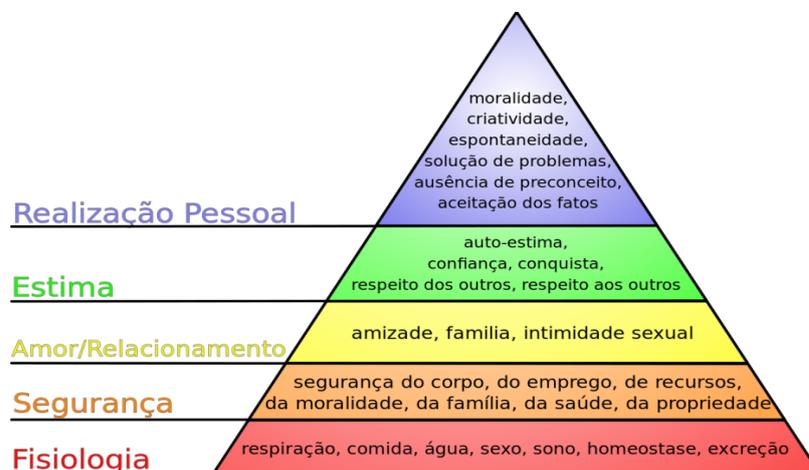
De acordo com as teorias de Maslow para que uma pessoa se sinta motivada, deve-se primeiro saber em qual necessidade ela se encontra, para assim focar na satisfação das pessoas, nesse nível. (ROBBINS, 2002).

A existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow é explicada da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas (o momento e o tipo de trabalho) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno. (CHIAVENATO, 2000).

Os cinco grupos de necessidades, FIG. 1, que Maslow organizou foram: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização (Apêndice A). Mesmo quando as pessoas estão supridas de dinheiro, alimento, segurança, sem depender de alguém, e continuam sendo tratadas como criadas, servidoras anônimas, segundo Maslow:

Quando isso acontece, não gostamos. Queremos ser tomados por nós mesmos, ser aceitos como indivíduos completos e totais. Não nos agrada sermos percebidos como objetos úteis ou instrumentos. Desagrada-nos sermos usados. (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 61).

FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2000)

2.2 Teoria dos Dois Fatores - Frederick Herzberg

Frederick Herzberg, ao estudar o contexto da empresa, estava empenhado em descobrir quais fatores envolviam a satisfação e as condições realmente satisfatórias para o indivíduo que trabalha. Descobriu que a satisfação e a insatisfação não se apresentam em pólos opostos, mas representam duas escalas diferentes. Sua teoria ficou conhecida como a Teoria dos Dois Fatores, pois trabalhou com dois conjuntos de necessidades: uma instintiva, que visa a evitar o desconforto, e outra que leva o indivíduo a crescer como ser humano. Criou, assim, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, respectivamente, e a teoria de motivação no trabalho que tem grande implicação para a administração, na sua busca de uma utilização eficiente dos recursos humanos. (CHIAVENATO, 2000).

Para Herzberg, a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores intimamente relacionados: os higiênicos (condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham) e os motivacionais (que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si). Concluiu que as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneiras diferentes. Observou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com o seu trabalho, estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam. Chamou a primeira categoria de necessidades de fatores de higiene ou manutenção: higiene porque descrevem o ambiente das pessoas e têm a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho; manutenção porque nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores higiênicos são aqueles que não motivam, a sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto a sua ausência causa insatisfação.

À segunda categoria de necessidades chamou motivadores, porque lhe pareciam eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. Estes causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação, observando-se apenas nenhuma satisfação presente. BERGAMINI e CODA, (1997).

Segundo Bergamini e Coda (1997), os fatores higiênicos ou de manutenção são denominados fatores extrínsecos ou ainda, fatores ambientais. São os fatores que não motivam, mas que contribuem para a insatisfação quando não estão presentes. Relacionam-se ao contexto do trabalho; a política e a administração das empresas, a supervisão, as condições de trabalho, as relações interpessoais, o dinheiro, o *status* e a segurança podem ser

considerados como fatores de manutenção.

Não fazem parte intrínseca do trabalho em si, mas estão relacionados com as condições em que ele é realizado. A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos, conseguem apenas evitar a insatisfação, e quando não, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo.

A expressão higiene serve para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que, quando são excelentes, eles apenas evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancialmente a satisfação das pessoas. (CHIAVENATO, 2004 p. 239).

Os fatores higiênicos estão relacionados com as necessidades primárias do indivíduo, como política da empresa, condições físicas do trabalho e relacionamento com os outros. Os principais fatores higiênicos são os salários, benefícios sociais, tipo de gerência a que as pessoas são submetidas, o clima organizacional, os regulamentos internos. Todas essas condições são definidas pela empresa e estão fora do controle das pessoas. (ROBBINS, 2002).

Os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. Não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa de um baixo salário; relações interpessoais más causam aborrecimento. Em outras palavras desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente. (BERGAMINI, 1992, p. 124).

Para Herzberg, todo administrador deve ter sob controle os fatores higiênicos para evitar a insatisfação e estimular os fatores motivacionais por meio do enriquecimento do cargo e das tarefas, criando constantes desafios para os seus colaboradores. Os Fatores Motivacionais são também denominados fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Esses fatores estão sob o controle das pessoas, pois estão relacionados com aquilo que elas fazem e desempenham. As características dos fatores motivacionais envolvem sentimento de crescimento individual, de reconhecimento profissional às necessidades de auto realização, sucesso na carreira e enriquecimento do trabalho. Os administradores devem saber como fazer para manter as pessoas de sua equipe sempre motivadas. Quanto maior o envolvimento, maior será a satisfação com as conquistas do dia a dia. Seria o salário um fator motivacional? Para Herzberg, não. O salário não motiva, mas a sua ausência ou um salário injusto leva à insatisfação. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato, os colaboradores produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação das pessoas.

2.3 TeoriaErc – Clayton Alderfer

De acordo com Bergamini, Alderfer fez um trabalho com a hierarquia de Maslow para alinhá-lo melhor com a realidade e a condensou nas necessidades de existir, relacionar-se e crescer. Daí sua teoria ERC, a saber: Existência (as pessoas possuem necessidades de bem-estar físico, sobrevivência), Relacionamento (necessidades de relações interpessoais) e Crescimento (necessidades de desenvolvimento de potencial humano e competências). As principais diferenças entre a Teoria ERC e a Hierarquia de Maslow residem nos fatos de que, no caso da ERC, mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo: uma pessoa pode estar orientada para o crescimento, a existência e o relacionamento ao mesmo tempo e em qualquer sequência. Quando uma necessidade mais elevada for satisfeita, aumenta-se o desejo de satisfazer uma necessidade inferior.

A teoria ERC proposta por Alderfer muito se assemelha à de Maslow, que sugere que as necessidades deveriam seguir uma ordem sequencial como as necessidades de existência, que são as que englobam tanto as necessidades fisiológicas, como também as de segurança, o salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo, planos de benefícios. Relacionam-se com essa categoria de necessidade, as necessidades de relacionamento envolvendo o relacionamento entre as pessoas, ou seja, um bom relacionamento social e as necessidades de crescimento que envolve o desenvolvimento do potencial humano, a forma de crescimento e competência pessoal.

Em sua teoria, Alderfer faz algumas diferenças em relação à Maslow como, por exemplo: ele substitui as cinco necessidades por apenas três, ele diz também que as necessidades podem ser ativadas ao mesmo tempo e em qualquer sequência, assim ao contrário de Maslow ele diz que não existe hierarquia rígida, que para passar para o nível mais alto não necessariamente deverá ser satisfeito primeiramente o nível mais baixo. Essas três necessidades não são atendidas dentro de uma ordem de prioridades, elas podem se manifestar simultaneamente. O modelo de ERC não assume com rigor uma progressão de nível para nível. Pelo contrário, aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Sugere também que uma pessoa insatisfeita em qualquer nível um dos dois níveis

mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo.

Aldefer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades do relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência. (CHIAVENATO, 2004).

2.4 - Teoria da Equidade – Adams

Segundo Robbins (2002) essa teoria foi desenvolvida por Adams fazendo a comparação das contribuições e das recompensas em relação às outras pessoas. Quando essas comparações são feitas e seus resultados são iguais, entende-se que existe um estado de equidade. Adams baseia-se na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às recompensas e contribuições dos outros. Quando as comparações produzem uma percepção de que essas relações são iguais, fala-se que existe um estado de equidade. Quando ocorre o oposto (relações desiguais), as pessoas experimentam uma tensão negativa que conduz à necessidade de uma ação corretiva no sentido de eliminar quaisquer injustiças. Assim, decorrem três estados possíveis: equidade, iniquidade negativa e iniquidade positiva. A teoria da Equidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. As pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo equidade nas recompensas recebidas, procuram escolher uma dessas situações: fazer menos esforço, modificar seus resultados, distorcer sua auto imagem, distorcer a imagem dos outros, buscarem outro ponto de referência ou até mesmo abandonar o emprego. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem. (ROBBINS, 2002).

2.5 Teoria do Reforço – B. F. Skinner

A teoria do Reforço foi elaborada por Skinner e defende que o comportamento que proporciona um resultado agradável tende a se repetir, enquanto o comportamento que proporciona um resultado desagradável tende a não se repetir. É uma teoria oposta à teoria da definição de objetivos, pois define que não são os objetivos que motivam as pessoas, mas o comportamento que alcance resultados agradáveis. A ação ou resposta dada a um determinado estímulo é a causa de consequências específicas; se estas forem positivas, o indivíduo tende a

dar respostas semelhantes em situações semelhantes, se as consequências forem desagradáveis, o indivíduo tenderá a mudar o seu comportamento com o objetivo de evitá-las, o que é conhecido como lei do efeito. (STONER E FREEMAN, 1999).

Segundo Stoner e Freeman (1999), muitos pesquisadores acreditam que geralmente é mais eficaz recompensar o comportamento desejado do que punir o comportamento indesejado.

Essa teoria é contrária à teoria da definição de objetivos, pois diz que o reforço é que condiciona o comportamento e também visualiza o comportamento como causa do ambiente sem se preocupar muito com as condições internas. É uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. (Robbins, 2002, p. 163)

Provavelmente, a principal razão para isso é que a teoria do reforço resulta em outra percepção quanto aos processos de motivação. Ela simplesmente descreve as relações entre reforço e comportamento. A teoria do reforço abandona a questão da motivação interna e procura demonstrar como as consequências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado.

Segundo Chiavenato (2004), o princípio mais importante da teoria do reforço é a lei do efeito de Thorndyke. Ele declara que a probabilidade da coerência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição. Essa ideia relativamente simples de que o comportamento aumenta se for recompensado funciona para os sistemas de incentivo como pagamento por produção, comissões de vendas. Isso significa que o comportamento voluntário do indivíduo, a uma determinada situação ou evento, é a causa de consequências específicas. Se essas consequências forem positivas, o indivíduo tenderá, no futuro, a dar respostas semelhantes em situações idênticas. Se, pelo contrário, for desagradável, ele é levado a mudar o seu comportamento de forma a evitá-las.

3 Análise de estudo da remuneração como fator motivacional em uma empresa do pólo moveleiro de Ubá como estudo de caso

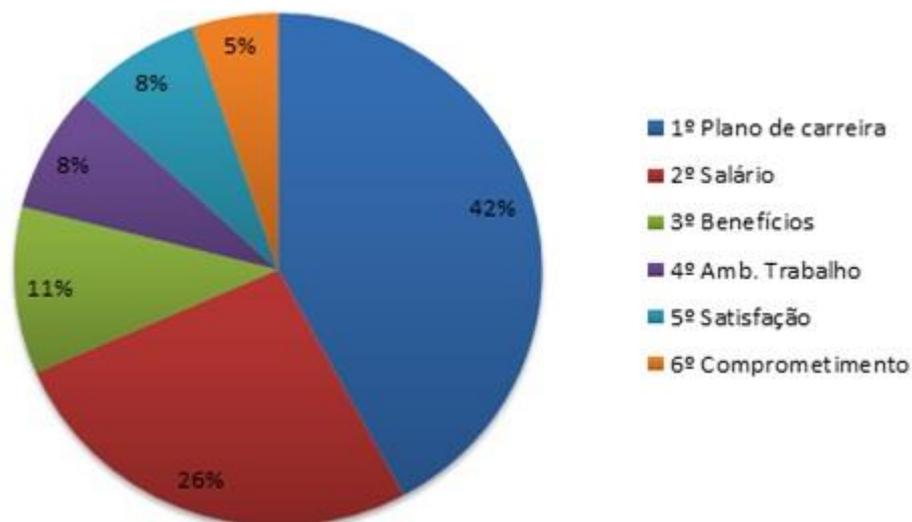
Conforme apontado neste estudo, GRAF. 1, APÊNDICE B, o fator que mais influencia os colaboradores nas organizações é o Plano de Carreira.

O fator remuneração não é o mais buscado como antigamente; antes os trabalhadores buscavam empregos em vista da remuneração que iriam receber. Hoje os tempos mudaram, as

empresas estão estudando quais são as necessidades dos trabalhadores, montando estratégias para um melhor desenvolvimento do trabalhador.

Para fazer com que o colaborador esteja cada vez mais envolvido com a empresa, oferecem condições melhores para seu crescimento profissional. Isso faz com que ele se envolva mais com os objetivos da empresa, tendo em mente que seu trabalho é de grande valor para o resultado da organização.

GRÁFICO 1 – Influência na Motivação



Fonte: Questionário elaborado pelos autores

4 Considerações Finais

As recompensas são um dos principais fatores que fazem o colaborador se sentir motivado; porém, tais recompensas não se resumem apenas à área financeira, mas também à área psicológica, como o reconhecimento, auto realização, satisfação com o ambiente de trabalho. Elas podem ser chamadas de recompensas intrínsecas.

Porém, não é fácil alcançar o alto nível de motivação dos colaboradores, uma vez que cada ser humano tem seu critério de motivação, de satisfazer as suas necessidades e desejos, e as empresas procuram de forma racional atender às expectativas desses colaboradores.

A satisfação é capaz de reduzir taxas de rotatividade e absenteísmo. Aumentando a motivação, melhora-se a produtividade e o desempenho das equipes, e uma boa percepção desses fatores permitirá melhores condições de trabalho.

Algumas pessoas são impulsionadas pelo dinheiro, outras se preocupam com a

segurança que ele traz. Quando um colaborador não consegue ver o resultado final da sua dedicação dentro da organização, ele apenas trabalha para ganhar dinheiro e pagar suas contas no final do mês; no entanto, quando o colaborador enxerga dentro de si o propósito de seu trabalho, sua atitude muda, seu desempenho melhora e ele se torna mais produtivo, deixando o dinheiro em segundo plano.

Receber o salário no final do mês é motivação importante para qualquer colaborador; o dinheiro que ele recebe como recompensa por seu trabalho pode ser o motivo inicial que ele tem para levantar-se e ir trabalhar todos os dias; porém, o dinheiro não é um motivo em si, é um meio que contribui com a satisfação dos verdadeiros motivos, concretamente, as necessidades primárias do trabalhador, como comer, ter um lugar onde morar, vestir-se. Em algumas ocasiões, o dinheiro também é um meio para satisfazer motivos de caráter secundário, como por exemplo, comprar um carro de luxo, ter um apartamento na praia. No entanto, esse não é um problema que deva ser resolvido pela empresa.

Com isso, é natural que a maioria dos colaboradores trabalhe e se interesse inicialmente só pela remuneração, já que este é o principal caminho para satisfazer as necessidades primárias. No entanto, se essa remuneração não suprir tais necessidades, será difícil que ele se sinta motivado por algum outro fator.

Dessa maneira, espera-se que este estudo contribua para futuras pesquisas e tomada de decisões nas empresas.

MOTIVATION: REMUNERATION AS A MOTIVATIONAL FACTOR IN COMPANIES

Abstract

Motivation arrives from the act of meeting a need, and its goal is pursued at a particular time of the internal and individual will. The term motivation involves a sense of accomplishment and professional recognition, expressed by tasks and activities exercises that offer sufficient challenge and meaning to the work. The remuneration influences a lot in the performance of professional activities; however, the career plan is what most stimulates people, as pointed out in surveys. Therefore, this study aims to identify the influence of remuneration on employee motivation. It was carried out bibliographical and field research to collect data to answer the problem, making it possible to compare what the authors say with what really influences the professionals' motivation.

Keywords: Career Plan. Influence. Motivation. Remuneration.

Referências

AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à Administração: Uma abordagem interdisciplinar.** São Paulo. Saraiva, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** 3º edição. São Paulo, Atlas, 1992.

_____. **Motivação nas Organizações.** 4º edição. São Paulo, Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. & CODA, ROBERTO. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e liderança.** São Paulo, Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6º edição. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo. Pioneira, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações,** 2º edição. Rio de Janeiro. Campus, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo. Futura, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional,** 9º edição. São Paulo. Pearson, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional,** 11º edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2005.

STONER, J. A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração,** 5º edição. Rio de Janeiro. LTC. 1999.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro.** São Paulo. Gente, 1999.

Apêndice A

Necessidades de Maslow

NECESSIDADES HUMANAS	ESPECIFICAÇÃO
Necessidades Fisiológicas	São as necessidades básicas da vida do ser humano, como alimentação, abrigo, sono, exercícios físicos, todas as necessidades que estão ligadas à sobrevivência do indivíduo. São necessidades instintivas, que já nascem com o indivíduo.
Necessidades de Segurança	São as necessidades de estar livre de perigos sejam eles reais ou imaginários (segurança física e psicológica). Segurança Física: estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo: ter onde morar. Segurança Psicológica: nos faz temer aquilo que não é familiar, a mudança, a instabilidade. Em geral a necessidade de segurança comporta a busca de proteção contra a privação e a ameaça.
Necessidades Sociais	São as necessidades de participação, amizade, amor. É a necessidade de ser aceito. Está relacionada à vida associativa com outras pessoas. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente a falta de adaptação social e a solidão.
Necessidade de Estima	São as necessidades que estão relacionadas de como a pessoa se vê. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo. Fatores que influenciam na estima: Fatores internos: respeito próprio, realização e autonomia; Fatores externos: <i>status</i> , reconhecimento e atenção.
Necessidades de Auto-Realização	São necessidades de cada um para realizar suas próprias potencialidades, de se desenvolver continuamente como ser humano. É a intenção de tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser; crescimento e alcance do próprio potencial.

Fonte: Chiavenato (2000)

Apêndice B

A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NAS EMPRESAS

Prezado senhor, com o objetivo de mostrar o que satisfaz e influencia o colaborador no seu ambiente de trabalho, solicitamos que preencha os dados a seguir:

Dados Pessoais:

1. Sexo:

 Masculino Feminino

2. Estado Civil:

 Solteiro(a) Casado(a)/Amigado(a) Desquitado/Divorciado/Separado(a) Viúvo(a)

3. Idade:

 16 a 18 anos 19 a 25 anos 26 a 35 anos Acima de 36 anos**Selecione apenas um item para cada questão:**

1- O que mais interessa a você em uma vaga de emprego?

 Treinamento Reconhecimento Remuneração Plano de Carreira Outros. _____

2- Com adoção de técnicas motivacionais, uma empresa pode melhorar seus níveis de produtividade no mercado?

 Sim Não

3- Qual estratégia motivacional você julga ser mais eficiente?

 Treinamento Reconhecimento Remuneração Plano de Carreira Outros. _____

4- O que é recompensa motivacional para você?

- Aumento Salarial
- Melhor Ambiente de Trabalho
- Participação nos Lucros e Resultados
- Outros. _____

5- Você está feliz com o seu salário atual?

- Sim Não

6- O que você tem feito para aumentar sua remuneração?

- Cursos
- Cumprindo metas
- Comprometimento com a empresa
- Nada
- Outros. _____

7- A satisfação influencia no seu desempenho na organização?

- Sim Não

8- Em sua opinião, um funcionário motivado acaba motivando os outros funcionários?

- Sim Não

9- Na empresa onde você trabalha, qual o fator de motivação adotado?

- Remuneração
- Reconhecimento
- Cursos
- Plano de Carreira
- Outros. _____

10- Enumere do 1º ao 6º lugar para o grau de importância dos fatores abaixo na sua vida profissional.

- Plano de Carreira
- Ambiente de Trabalho
- Salário
- Comprometimento
- Satisfação
- Benefícios

Muito obrigada pela sua colaboração!
Você contribuiu muito para o nosso trabalho.