



Faculdade de Pindamonhangaba



Natalia da Silva

**O TREINAMENTO COMO FERRAMENTA PARA O
AUMENTO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NA
ORGANIZAÇÃO**

**Pindamonhangaba – SP
2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



Natalia da Silva

O TREINAMENTO COMO FERRAMENTA PARA O AUMENTO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Graduação em Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da FUNVIC – Fundação Universitária Vida Cristã.

Orientador: Prof. Benedito Chaves Neto.

**Pindamonhangaba – SP
2014**

Silva, Natalia da

O treinamento como ferramenta para o aumento da motivação dos colaboradores na organização / Natalia da Silva / Pindamonhangaba-SP : FAPI/FUNVIC-SP
Fundação Universitária Vida Cristã, 2014.

34f. : il.

Monografia (Graduação em Tecnologia de Recursos Humanos) FAPI/FUNVIC-SP.

Orientador: Prof. Benedito Chaves Neto.

1 Treinamento. 2 Incentivo. 3 Motivação.

I O treinamento como ferramenta para o aumento da motivação dos colaboradores na organização II Natalia da Silva.



Faculdade de Pindamonhangaba



Natalia da Silva

**O TREINAMENTO COMO FERRAMENTA PARA O AUMENTO DA MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Graduação em Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: 12/12/2014

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Benedito Chaves Neto

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Esp. André Luis Aquino da Silva

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Prof. Esp. Rodolfo Anderson Bueno de Aquino

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura _____

Dedico este trabalho primeiramente à Deus.
Aos meus pais, irmãos e amigos que estiveram
ao meu lado durante esta caminhada, me
apoiando e incentivando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças todos os dias, para conseguir concluir mais uma etapa de minha vida.

Aos meus pais e familiares que me incentivaram e me orientaram a nunca desistir dos meus sonhos.

Os amigos que estiveram ao meu lado nos momentos alegres e difíceis, incentivando e ajudando sempre. E a todos os professores que contribuíram com o aprendizado, em especial ao Prof. Benedito Chaves Neto.

“Se queres colher em três anos, planta trigo;
se queres colher em dez anos, planta uma árvore;
mas, se queres colher para sempre, desenvolve o homem”.

Provérbio chinês

RESUMO

No mundo globalizado de hoje, ganham as empresas que estão dispostas a investir pesadamente no treinamento de seus colaboradores. Com o intuito de incentivar no aprimoramento de seus conhecimentos, desenvolvendo novas atitudes e aprimorando seu aprendizado. Com esse treinamento as organizações utilizam essa importante ferramenta como fator primordial para o colaborador, que de acordo com suas necessidades de aprendizado e conhecimento, poderá auxiliar em sua satisfação, assim elevando-o a um nível extremo que poderá chegar á motivação. O individuo motivado será mais produtivo, terá mais disposição na execução de suas atividades, vestira a camisa da empresa, e irá contribuir com os objetivos e crescimento organizacionais.

Palavra Chave: Treinamento. Incentivo. Motivação.

ABSTRACT

In a globalized world of today , earn those companies that are willing to invest heavily in training its employees. In order to encourage the improvement of their knowledge , developing new attitudes and recycling their learning. With this training organizations use this important tool as a key factor for the employee , which according to their learning needs and knowledge , it may assist in your satisfaction, so taking it to an extreme level that can be reached will motivation. The motivated individual will be more productive , have more available in the execution of its activities, the company put on the shirt, and will contribute to the objectives and organizational growth.

Keyword: Training. Incentive. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo do Treinamento.....	19
Figura 2. Etapas do processo de T&D.....	21
Figura 3. Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade.....	25
Figura 4. Pirâmide de Maslow.....	26
Figura 5. Etapa da Pesquisa.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Exemplos de Organizações	15
Quadro 2. Objetivos específicos do Treinamento	20
Quadro 3. Objetivos genéricos do Treinamento	21
Quadro 4. Levantamento das Necessidades	22
Quadro 5. Fatores Higiênicos e Motivacionais	28

SUMÁRIO

Lista de Figuras	09
Lista de Quadros	10
1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Conceituando Organização	15
2.2 Evolução do Treinamento Empresarial	16
2.2.1 CONCEITO DO TREINAMENTO	17
2.2.2 O CICLO DO TREINAMENTO	18
2.2.3 OBJETIVOS DO TREINAMENTO	20
2.2.4 O PROCESSO DO TREINAMENTO	21
2.3 Levantamento das Necessidades	22
2.4 Motivação	23
2.4.1 O CICLO MOTIVACIONAL	24
2.4.2 TEORIA DA HIERARQUIA DE ABRAHAM MASLOW	26
2.4.3 TEORIA DOS DOIS FATORES – HERZBERG	27
2.4.4 O PAPEL DO LÍDER COMO MOTIVADOR	29
2.4.5 O TREINAMENTO COMO FATOR DE INCENTIVO E MOTIVAÇÃO	30
3 MÉTODO	31
4 RESULTADO	32
5 DISCUSSÃO	33
6 CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

O tema da pesquisa tem por objetivo mostrar o treinamento como ferramenta para o aumento da motivação dos colaboradores na organização, enfatizando que através deles podem obter resultados surpreendentes que vão de encontro aos anseios de uma organização de sucesso, ou seja, que mantenha metas e objetivos num nível de satisfação que eleve as expectativas dos colaboradores.

Por outro lado, a organização satisfeita poderá introduzir novas técnicas de treinamento que orientem e satisfaçam, também, a equipe de trabalho que a organização mantém em seu conjunto, o que trará mais benefícios e vantagens em qualquer setor da organização.

Para tal, conceituar organização e entender seus princípios básicos é ferramenta primordial para que o treinamento tenha se concretizado como um marco histórico no nível de satisfação de ambos os envolvidos no processo do negócio.

O treinamento bem aplicado, que age a médio e longo prazo, poderá manter o colaborador, satisfeito em suas atividades, melhorando seu desempenho profissional e produtivo colaborando com os objetivos organizacionais e atingindo um nível de satisfação que pode influenciar e desencadear seu ciclo motivacional por períodos prolongados.

Conhecida a organização é necessário que tenha em mente como se processou a evolução do treinamento empresarial ao longo do tempo. Desta forma, é possível descartar experimentos falhos e partir para o experimento de outros que tiveram sucesso. É evidente que neste estudo da evolução do treinamento há que se levar em conta o tamanho da organização e o tipo de negócio e a aplicabilidade do treinamento que se quer. Tendo em mente as necessidades básicas da organização se poderá traçar estratégias de treinamento a cada grupo em particular, conforme cada setor/departamento que a organização possua.

Assim, treinar demanda estudo e aprofundamento para conhecer em que bases que o mesmo pode ser elaborado. Desta forma no próximo capítulo terá abordagens importantes, encaminhando o processo de treinar para a fase de motivar.

A motivação é o impulso de demandas produtivas em qualquer área da vida humana e este fato requer um olhar observativo para captar o que está por trás de suposto entusiasmo, ou seja, por vezes um treinamento motiva apenas para o momento e o mesmo não perpetua como se deseja. Para tal, é necessário averiguar o que é bom para a organização, mas,

também, o que satisfaz o treinando. Ambos devem estar alinhados e caminhando para um propósito único, o sucesso.

Assim, motivar como treinar deve ter um único olhar, de como fazer para o que atingir. São pontos primordiais que serão abordados no capítulo quatro desta pesquisa.

Feito os estudos preliminares e posteriormente os aprofundados é que teremos algumas conclusões a respeito do tema de pesquisa. Se teremos a noção exata, pelo menos na teoria, das práticas de treinamento, das motivacionais que poderão ser empregadas numa organização para os objetivos pretendidos tenham o alcance que se deseja.

Organizar, treinar e motivar são elementos essenciais em qualquer espaço organizacional e nas empresas de modo geral, são os pontos chaves para que a saúde da organização se mantenha equilibrada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceituando Organização

Para que se entenda a organização é necessário saber como ela é composta, ou seja, por pessoas, máquinas, setorização, objetivos específicos, metas a serem atingidas, enfim, um conjunto de elementos que separados não formariam absolutamente nada, mas que reunidos partem para o arranjo de uma organização. Lacombe (2003, p.13) afirma que organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns.

Segundo Chiavenato (2004, p. 22), organização é um sistema de atividades coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando:

1. Há pessoas capazes de se comunicarem e que;
2. Estão dispostas a contribuir com ação conjunta;
3. A fim de alcançarem um objetivo comum.

As organizações de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores. Não existem duas organizações semelhantes: as organizações podem assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais.

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistema de atividades e autoridades, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca (Moraes, 2004, p. 91).

Abaixo alguns exemplos de Organizações:

Quadro 1. Exemplos de Organizações

Empresas Industriais	Hospitais e Laboratórios	Cinema e Teatro
Bancos e Financeiras	Rádios e Televisão	Empresas de Propaganda
Escolas e Universidades	Empresas Jornalísticas	Clínicas Médicas
Lojas e Comércio	Empresas de Consultoria	Restaurantes
Igreja	Empresas de Auditoria	Shopping Centers

Fonte: Chiavenato (2004, p.23)

Chiavenato (2004, p. 22), descreve que, há uma enorme variedade de organizações: empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviços (bancos, hospitais, universidades, trânsito etc.). Assim existem organizações industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas etc.

Para Lacombe (2003, p. 18) a organização, isto é, como a atividade organizadora. Nesta acepção, já dizia Henry Dutton, no início do século passado, que organização é a arte de empregar com eficiência todos os recursos disponíveis, a fim de alcançar um determinado objetivo.

Edgar Schein definiu a organização como a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das duas funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade.

As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Chiavenato (2004, p.59).

2.2 Evolução do Treinamento Empresarial

A prática do treinamento tem como registro histórico desde a Idade Média, de acordo com Fidelis (2008, p. 1), tendo sua origem através da mão-de-obra de mestres artesãos que ofereciam seus conhecimentos a seus aprendizes que desenvolviam suas habilidades.

De acordo com Godoy (2008), a partir do século XVIII a industrialização promove a substituição do modelo artesanal pelo modelo industrial de produção, mudando o processo produtivo e realizando mudanças sociais e econômicas que adentraram e se acentuaram no século XX, e caracterizaram a sociedade industrial.

As atividades de treinamento, tal como realizadas ainda hoje, têm suas origens no início do processo de industrialização, no final do século XIX, quando se passou do trabalho artesanal para o de produção em massa. Nas antigas oficinas de produção, fabricava-se em quantidades menores e de acordo com as encomendas dos clientes. Nesse caso, o treinamento era dado por meio da relação do mestre do ofício com seus aprendizes, que procuravam repetir o trabalho de alguém mais experiente.

Na Idade Moderna, com a proliferação industrial, as divisões de trabalho e a necessidade de especialização da mão de obra, levaram as empresas a massificar os processos de aprendizagem técnica e teórica da sua equipe de trabalho.

Segundo Fidelis (2008, p.1), com a Segunda Guerra Mundial, surge a energia atômica e a Revolução Tecnológica, precedentes para o estímulo aos programas de formação profissional melhor planejado nas empresas. A sofisticação das máquinas e dos equipamentos começa a obrigar as empresas a investir em treinamento empresarial, sendo primordial para a qualificação do potencial humano e, conseqüentemente, fator de diferenciação no mercado competitivo.

Gil (2012), afirma que no início da década de 40, durante a Segunda Guerra Mundial, a preocupação era com o desenvolvimento de programas destinados a preparar chefes e supervisores. Com o término do conflito, as empresas começaram a enfatizar também programas destinados ao desenvolvimento de lideranças.

Na Era Industrial as organizações eram entendidas como conjuntos articulados e integrados de recursos – humanos, financeiros, materiais, tecnológicos etc. – no sentido de alcançar objetivos organizacionais. Esse conceito perdurou até o final do século passado e foi perfeitamente adequado para a época. Hoje, na Era da Informação, esse conceito perdeu sua vitalidade. Chiavenato (2009). Contudo o desenvolvimento que ocorreu transformou significativamente as necessidades e a demanda de mão de obra qualificada para exercerem as novas atividades que a Era Tecnologicamente imprimiu no movimento das organizações.

2.2.1 CONCEITO DO TREINAMENTO

O treinamento requer habilidades e capacidade de planejamento e incuti a ideia de educação, regras e inovações criativas para que as organizações atinjam o sucesso em termos materiais e humanos. Para tal, temos em Chiavenato (2004, p. 402), que *treinamento* é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. É o profissional colocar em prática seu aprendizado na função exercida.

Segundo Chiavenato (2004), o conceito de treinamento pode apresentar diferentes significados. Antigamente alguns especialistas alegavam que o treinamento era uma maneira de adequar uma pessoa ao cargo exercido, e não o cargo a pessoa. Assim, treinando as pessoas somente para os objetivos e desenvolvimento organizacional. Mas com o passar do tempo, as organizações passou a aplicar o treinamento de acordo com as habilidades do colaborador e o cargo desempenhado.

O treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou otimização no trabalho. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. (Marras, 2011, p. 133).

Chiavenato (2004), afirma também que o treinamento ajuda o colaborador a melhor desenvolver suas habilidades, assim tendo melhor capacidade de ser bem-sucedido em suas atividades.

O *treinamento* envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências. Dentro uma concepção mais limitada, Flippo as segura que o “*treinamento* é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho”. Segundo o National Industrial Conference Board, o *treinamento* tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização Chiavenato (2004, p. 402).

Para Godoy (2008) conceitua-se o treinamento como o aprimoramento do desempenho do colaborador, para que assim, ele possa aumentar sua produtividade nos requisitos pessoais, financeiros, no âmbito sistêmico e informativo. Preparar o colaborador para que ele possa executar suas atividades sem o auxílio de quem o ensinou.

Chiavenato (2004, p. 395) afirma que as pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torna-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

2.2.2 O CICLO DO TREINAMENTO

De acordo com Godoy (2008), há uma concordância entre autores e profissionais de que a atividades de T&D se compõe de quatro atividades: levantamento de necessárias, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados.

Chiavenato (2009) descreve que o treinamento é uma maneira de auxiliar na aprendizagem que vem de dentro do individuo através de seus esforços pessoais. Mudando a cada dia seu comportamento em relação a seus conhecimentos obtidos.

O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

- 1) *Entradas (inputs)*: como treinandos, recursos organizacionais, informação, conteúdo etc.;
- 2) *Processamento ou operação (throughputs)*: como processos de aprendizagem individual ou programa de treinamento etc.;
- 3) *Saídas (outputs)*: como pessoal habilidade, melhoria no desempenho e nos resultados, sucessos ou eficácia organizacional etc.;
- 4) *Retroação (feedback)*: como avaliação de procedimentos e resultados do treinamento por meio de meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

Em nível mais amplo, a organização como um sistema aberto recebe recursos humanos, processa-os por meio de influência, provoca aprendizagem e procura torna-los mais adequados a seus objetivos, conforme se vê na Figura 1 – Ciclo do Treinamento.

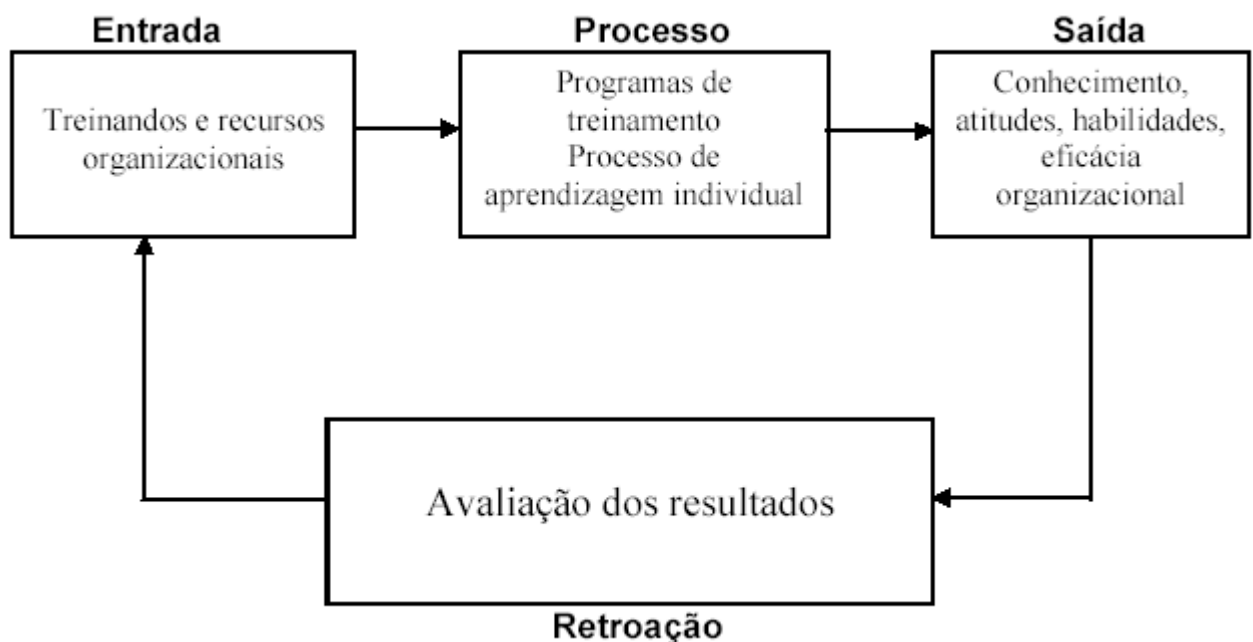


Figura 1 – Ciclo do Treinamento
Fonte: Chiavenato (2004, p. 404)

As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações. As organizações lançam mão de ampla variedade de

meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torna-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho Chiavenato (2009).

2.2.3 OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Descreve Gil (2012), que os objetivos são classificados em gerais e específicos. Os gerais têm o caráter finalístico; referindo-se aquilo que o treinamento será capaz de fazer após terem participado do treinamento.

De acordo com Marras (2011, p 133), possui dois tipos de objetivo no treinamento:

- a) Objetivos específicos;
- b) Objetivos genéricos.

Entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

Quadro 2. Objetivos específicos do Treinamento

Formação profissional	Alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão
Especificação	Oferece ao treinando um campo de conhecimento ou práticas necessárias dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados.
Reciclagem	Tem como finalidade básica de rever conceitos, conhecimento ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Fonte: Marras (2011, p. 135)

Entre os objetivos genéricos mais importantes, encontram-se os seguintes:

Quadro 3. Objetivos Genéricos do Treinamento

Aumento direto da produtividade	Na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho.
Aumento direto da qualidade	A qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente ao conhecimento que o trabalhador tem sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.
Incentivo motivacional	Treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz – meta de todo ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito para sua própria satisfação.
Otimização pessoal e organizacional	É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformado os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional.
Atendimento de exigências das mudanças	As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atinge.

Fonte: Marras (2011, p. 136)

2.2.4 O PROCESSO DO TREINAMENTO

Para Marras (2011, p. 137), o processo praticado atualmente pelas organizações nos programas de treinamento segue basicamente o fluxo apontado abaixo:

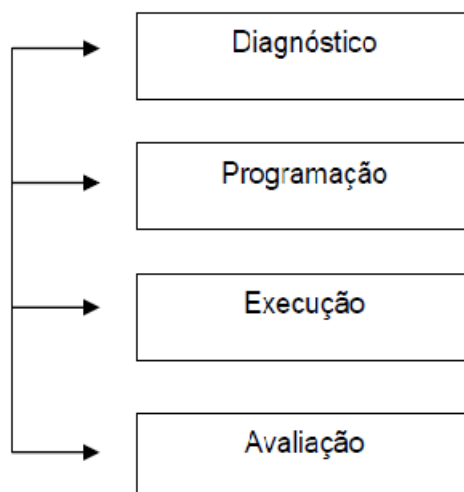


Figura 2 – Etapas do processo de T&D
Fonte: Marras (2011, p. 137)

Segundo Chiavenato (2004), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. Diagnóstico. É o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Programação. É a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Execução. É a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

2.3 Levantamento das Necessidades

Nessa primeira etapa do levantamento das necessidades, busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as áreas onde então as pessoas a serem objetos de treinamento, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinados.

A intenção é identificar as deficiências a serem superadas quanto ao desempenho esperado das pessoas e, conseqüentemente, da torna área ou do negócio.

Afirma Chiavenato (2009, p. 53), que o levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise.

- 1) Análise da organização total: o sistema organizacional;
- 2) Análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento;
- 3) Análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

Quadro 4 – Levantamento das Necessidades.

Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise de Força de Trabalho (análise das pessoas).
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos Cargos)

Fonte: Chiavenato (2009, p. 54)

De acordo com Gil (2012, p. 123), costuma-se definir diagnóstico de necessidades de treinamento – DNT – como o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização.

Fazer o levantamento das necessidades tem como propósito colher todas as dificuldades que o colaborador tem em desempenhar suas funções, dentro da organização.

O treinamento é, portanto, feito de acordo com as necessidades do indivíduo e da organização e de acordo com o seu porte e crescimento organizacional. Essas necessidades mudam e tende a aplicar o treinamento para suprir essa nova necessidade. Assim, essas necessidades precisam ser sempre levantadas, determinadas e pesquisadas, para que a partir desse levantamento, possa fazer as devidas aplicações e preencher essas carências da organização.

Chiavenato (2004, p. 353) acrescenta que após chegar aos objetivos propostos, através do programa de treinamento, deve-se avaliar os indicadores de resultados, revendo se os objetivos alcançados estavam de acordo com o retorno do investimento e se atingiu-se os objetivos abordados.

2.4 Motivação

Segundo Marras (2011), a motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumento da eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Esse novo rumo nos negócios gerou grande preocupação em termos da melhoria dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treina-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos. (BERGAMINI, 2008 p.19)

Segundo Weiten (2002, p.279 apud Bergamini, 2006, p.139) caracteriza os elementos componentes da motivação, afirmando que “motivos são as necessidades, as carências, os interesses e os desejos que impulsionam as pessoas em certas direções. Resumindo, *motivação envolve comportamento direcionado a um objetivo*”.

Para Bergamini (2008), a palavra *motivação* originou-se da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.

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

Chiavenato (2014, p 105) a motivação é o impulso de exercer esforços para o alcance de objetivos organizacionais desde que também tenha condição de satisfazer alguma necessidade individual.

Maximiano (2002, p. 277), afirma que a motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

De acordo com Davidoff (2001), motivo ou motivação refere-se a um estado interno que pode resultar de uma necessidade. É descrito como ativador ou despertador de comportamento geralmente dirigido para a satisfação da necessidade instigadora.

Motivos estabelecidos principalmente pela experiência são conhecidos simplesmente como motivos. Aqueles que surgem para satisfazer necessidades básicas relacionadas com a sobrevivência e derivadas da fisiologia são geralmente chamados de impulsos.

A motivação é um impulso que vem de dentro para fora, através de uma necessidade que o indivíduo, precisa ser suprida.

2.4.1 O CICLO MOTIVACIONAL

Para Chiavenato (2004), o *ciclo motivacional* começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento.

Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.



Figura 3. Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade.
Fonte: Chiavenato (2014, p. 105).

Nesse ciclo motivacional, a necessidade é satisfeita. À medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas *necessidades*. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto. Chiavenato (2004, p. 65).

Afirma Maximiano (2002, p. 275), que a motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.

O comportamento humano é motivado. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar, e assim por diante, continua e infinitamente. Chiavenato (2014, p 105).

Segundo Michel (1994, p. 42 apud Bergamini 2006, p. 138), consegue com muita propriedade retratar o caráter dinâmico do comportamento motivacional:

“Estar motivado é estar a caminho, isto é, em vias de realização, porque as pessoas estão ao mesmo tempo buscando responder a seus desejos e suas aspirações. Estar motivado é viver uma dinâmica, uma tensão interior da busca da realização de si. A ação motivadora é aquela que une os dois termos, desejos e aspirações e permite sentir a ação como algo que faz parte da própria personalidade”.

De acordo com Bergamini (2006), vale ressaltar, o termo *motivação* é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenções, isto é, tudo aquilo que um indivíduo responde pelo seu dinamismo.

“A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio” Levy-Leboyer (1974, p.150 apud Bergamini, 2006, p. 146).

2.4.2 TEORIA DA HIERARQUIA DE ABRAHAM MASLOW

Marras (2011, p.26) descreve que de acordo com a teoria de Maslow, a motivação dos indivíduos, objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (auto realização).

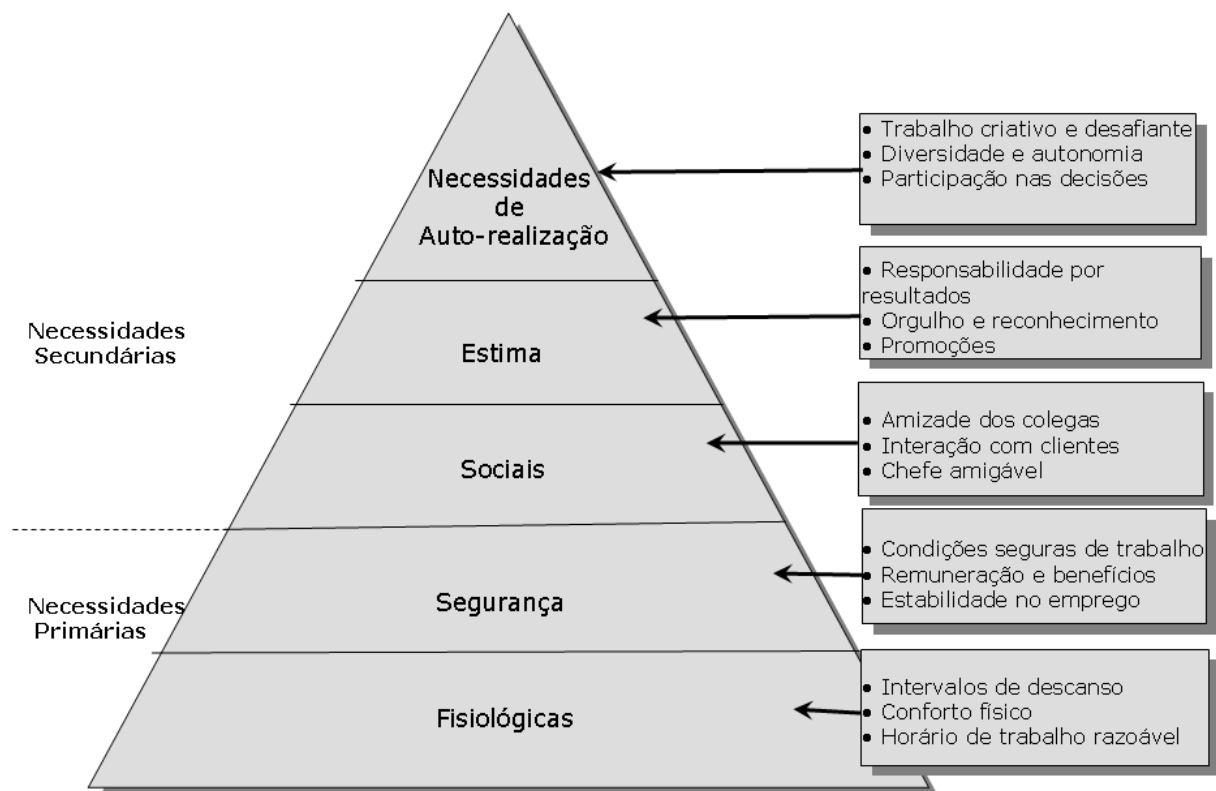


Figura 4. Pirâmide de Maslow

Fonte: <http://dc365.4shared.com/doc/CGoDW5wS/preview.html>

De acordo com (Davidoff, 2001, p.328), a teoria de Maslow começa com as necessidades fisiológicas, como alimento, água, oxigênio, sono, sexo, proteção contra temperaturas extremas, estimulação sensorial e atividade. Essas necessidades – requisitos para a sobrevivência – são as mais fortes e imperiosas. Elas precisam ser satisfeitas em algum grau de surjam outras necessidades. Se uma única delas permanecer insatisfeita, ela pode dominar todas as outras.

Bergamini (2006, p.147) Maslow, por sua vez, propõe, em 1948, um tipo de classificação ou hierarquia dos motivos humanos: em primeiro nível coloca as necessidades corporais ou fisiológicas, seguidas da busca do atendimento das necessidades de segurança, e propõe a seguir os incentivos sociais que, uma vez satisfeitos, precedem a última classe de incentivos, que denomina de incentivos de ego, caracterizados pelo domínio do conhecimento ou autoestima, isto é, abrange necessidades verdadeiramente psicológicas, da mesma forma como ocorre no último nível, no qual aparece a busca do atendimento das necessidades de auto-realização.

Para Marras (2011, p.26), a existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow explica-se da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

De acordo com Lacombe (2003, p. 312), o que motiva as pessoas são necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à sociedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

McGregor acredita, como Maslow, que o homem, em si mesmo, seja portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas tenha sido satisfeita, logo surge outra em seu lugar. Para ele, esse processo não tem fim, entende-se de forma contínua desde o nascimento até a morte. As necessidades estariam assim catalogadas em escalas seriadas, numa espécie de hierarquia de importância. (Bergamini, 2006, p.150).

2.4.3 TEORIA DOS DOIS FATORES – HERZBERG

Marras (2011, p. 28), Herzberg afirma que, o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho. De acordo com a chamada Teoria dos dois fatores, Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores.

- a. os que causam, predominantemente, satisfação;
- b. os que causam, predominantemente, insatisfação.

Quadro 5. Fatores Higiênicos e Motivacionais

Fatores que levam à insatisfação (Fatores Higiênicos)	Fatores que levam à satisfação (Fatores Motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: site rhcotidiano.blogspot.com

Segundo Hersey (1986, p. 73) Herzberg chamou a primeira categoria de necessidade de fatores de *higiene* ou *manutenção*: higiene porque descrevem o ambiente das pessoas e tem a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho; manutenção porque nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidas continuamente. À segunda categoria de necessidades chamou *motivadores*, porque lhe pareciam eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior.

- **Fatores de Higiene ou Manutenção:** Herzberg relacionou o seu uso original da palavra higiene com o seu significado médico (preventivo e ambiental). Observou que os fatores de higiene não produziam um aumento na capacidade de produção do trabalhador – apenas impediam perdas no seu desempenho, por causa de restrições ao trabalho. Por isso, mais recentemente, ele denominou esses fatores de *fatores de manutenção*.
- **Fatores Motivadores:** os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentido chamam-se motivadores. Herzberg usou esse termo porque tais fatores parecem ser capazes de ter um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, muitas vezes resultando num aumento da capacidade total de produção da pessoa.

Os primeiros fatores, segundo Herzberg, causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: observa-se apenas nenhuma satisfação presente. São “fatores motivadores”.

Frederick Herzberg afirma que dentro do raciocínio lógico, seria de esperar que, se um objetivo motivacional quando atingido traz satisfação, a sua inexistência deveria

promover insatisfação. De alguma forma, se alguém se sente insatisfeito pela inexistência de algum fator motivacional, o oferecimento do mesmo deveria trazer satisfação. No entanto, a análise dos resultados das pesquisas de Herzberg mostra que na realidade isso não ocorre. (Bergamini, 2006, p. 152).

Lacombe (2003, p. 333), outro ponto a ser salientado é que não há incentivo ideal. Os incentivos variam de ambiente para ambiente, de organização para organização e de pessoa para pessoa, depende dos valores vigentes, da cultura da organização e das necessidades satisfeitas de cada um. Os dados apresentados por Herzberg referem-se, como ele mesmo diz, a valores médios colhidos em universo amplo.

Cumpra lembrar que as organizações são constituídas por pessoas e os administradores só podem ser bem-sucedidos se estiverem atentos e compreenderem bem os sentimentos, as necessidades e as motivações dessas pessoas.

2.4.5 O PAPEL DO LÍDER COMO MOTIVADOR

Líder é todo indivíduo que assume a responsabilidade de liderar um grupo ou equipe, mostrando o caminho certo para alcançar um determinado objetivo.

Segundo George R. Terry (apud Hersey, 1986, p. 103), define que “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupos.”

Mostrando e influenciando um indivíduo ou grupo a realizar suas devidas atividades no intuito de chegar a um determinado objetivo.

É esperado de um líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser evidente, Bergamini (2006, p. 131). Podendo ser visto no espírito de equipe, bem estar e harmonia do grupo em chegar ao objetivo proposto.

(...) (Fieller, 1967, p.8 apud Bergamini 2006, p. 131), afirma que, o líder é um indivíduo no grupo, a quem é dada a tarefa de dirigir e coordenar atividades relevantes dentro das iniciativas grupais, ou que, na ausência do líder designado, assume a principal responsabilidade de desempenhar tais funções no grupo.

O líder é aquele que influencia nas atividades do indivíduo ou grupo, afim de chegar em um determinado objetivo. Parte do líder acompanhar a execução do seu grupo ou equipe, influenciando a chegar a um determinado objetivo, motivando sempre seus liderados, pois são de acordo com suas atitudes é que seus liderados irão seguir ao objetivo proposto. Não

necessariamente um líder, sempre poderá ser um chefe de um determinado grupo, mais é aquele que responde pelo grupo.

2.4.6 O TREINAMENTO COMO FATOR DE INCENTIVO E MOTIVAÇÃO

Chiavenato (2004, p. 403), afirma que *o treinamento é uma responsabilidade de linha e função de staff*. Do ponto de vista da administração, o treinamento constitui uma responsabilidade administrativa. Em outros termos, “as atividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treino como responsabilidade”.

É dever das organizações ter responsabilidade de aplicar, acompanhar e avaliar o treinamento e o colaborador colocar em pratica o que lhe foi ensinado.

Fidelis (2008, p. 06), afirma que o treinamento motivacional é uma tendência contemporânea que incentiva o trabalhador a desenvolver competências, habilidades e atitudes proativas para o seu próprio crescimento profissional. Assim ele evolui profissionalmente, adquire conhecimento e coloca em pratica suas habilidades em seu local de trabalho.

Chiavenato (2004, p. 340), descreve que as organizações, ao aplicarem o treinamento, tem o intuito de desenvolver nas pessoas, habilidades, que transmitem informações e incentiva no desenvolvimento de atitudes e de conceitos, simultaneamente. A maioria dos programas de treinamento, procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, assim melhorando seu espirito de equipe, criatividade e produtividade.

Segundo Fidelis (2008, p, 04), o treinamento de pessoas, proporciona o crescimento profissional e pessoal, com foco no futuro do trabalhador e da organização. Treinar pessoas é diferente de oferecer estímulos de recompensas. É oferecer a ele a possibilidade de adquirir novos meios de raciocínio lógico, teórico aumentando sua capacidade de aprendizado, assim podendo evoluir na organização e contribuindo com o crescimento e objetivo organizacional.

Treinar de acordo com Marras (2011), necessariamente é um investimento para a empresa e não uma despesa, mas um investimento com foco total no colaborador, no intuito de reciclar, aprimorar seu desempenho em suas atividades, proporcionando novas habilidades e contribuindo para o seu crescimento.

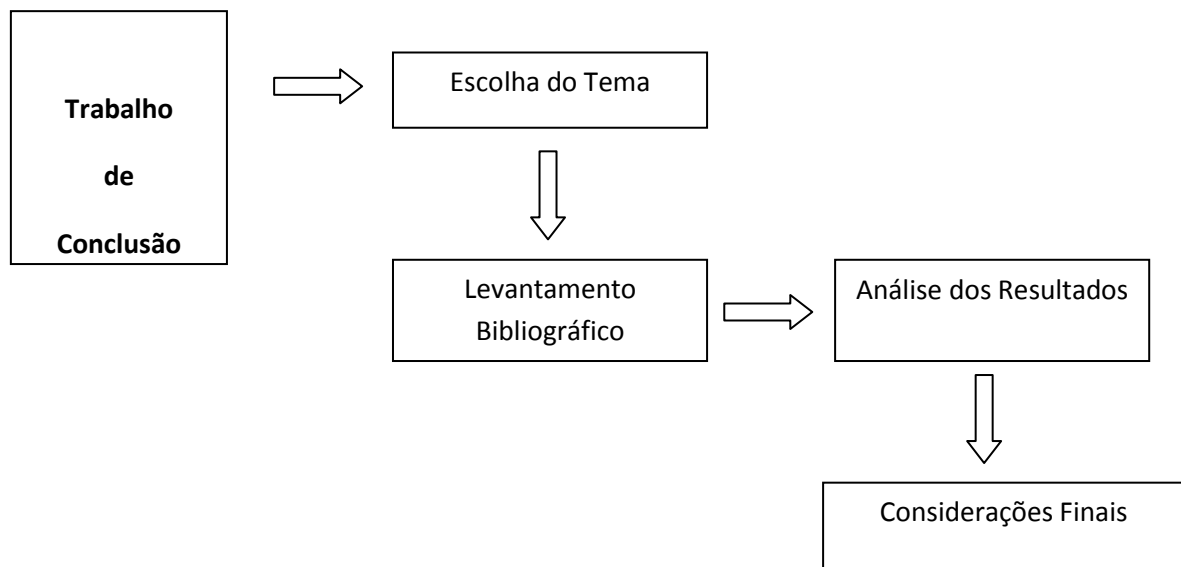
3 MÉTODO

A base para pesquisa deste projeto foi às referências bibliográficas, publicações científicas, leitura e interpretação, onde se levantaram questões referentes ao tema proposto.

Cervo (2002, p. 65), afirma que a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicado em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

De acordo com autor as pesquisas bibliográficas são bases essenciais para o estudo monográfico, tendo em vista que através delas pode-se construir uma pesquisa descritiva, a fim de tratar a um determinado assunto ou objetivo.

Figura 5. Etapas da Pesquisa



Para Cervo (2007, p. 61), a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.

4 RESULTADO

A partir do levantamento bibliográfico observa-se que o treinamento mostra ser, uma das maneiras de incentivar o colaborador em prol de adquirir conhecimento, desenvolver suas habilidades e atitudes, para melhor desempenhar suas funções ao cargo exercido.

De acordo com sua necessidade de aprendizado, o treinamento poderá ser uma importante ferramenta como auxílio para preencher essa necessidade, chegando a um nível extremo de satisfação, assim desencadeando sua motivação no ambiente de trabalho, tendo oportunidade de crescimento e contribuindo com os objetivos organizacionais.

Segundo a pesquisa, conclui-se que ambos sairão ganhando tanto o colaborador ao receber o treinamento, assim adquirindo o conhecimento que poderá levar para o resto da vida o seu aprendizado, podendo colocar em praticas em suas atividades no local de trabalho, melhorando sua produtividade, qualidade e satisfação em executar melhor suas atividades. E a organização em receber os serviços prestados com mais eficiência e eficácia, sendo o colaborador mais produtivo, ira contribuir com os objetivos e crescimento organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme pesquisas bibliográficas para a presente monografia, conclui-se que o treinamento é uma ferramenta essencial, que possibilita no aprendizado do indivíduo. Independente de qual o tipo de organização, o treinamento é primordial para o colaborador aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Colocando-as em prática o que lhe foi ensinado.

Dependendo da necessidade do indivíduo, o treinamento poderá ser uma ferramenta essencial no incentivo do aprimoramento de suas atividades, possibilitando maior produtividade, proporcionando assim o seu crescimento dentro da organização e com isso tendo reconhecimento pelas atividades executadas. O colaborador sentindo-se incentivado pela organização terá grandes chances de estar satisfeito na execução de suas atividades. De acordo com a necessidade de aprendizado do indivíduo, essa necessidade não satisfeita acarretará em uma insatisfação que irá estimular esta necessidade a ser preenchida, desencadeando sua motivação. O indivíduo motivado, vestirá a camisa da empresa, com o intuito de atingir as metas, assim contribuindo com os objetivos e crescimento organizacionais. Porém, a partir do momento em que o indivíduo se motiva, essa necessidade deixa de ser uma necessidade prioritária, para passar para um nível estável. E assim volta-se ao ciclo de o indivíduo suprir uma necessidade não satisfeita para atingir essa carência. E parte da organização captar essas necessidades do indivíduo, no intuito de lapidá-lo de acordo com as necessidades organizacionais, oferecendo oportunidades de desenvolvimento e o aprimoramento de seus conhecimentos, mantendo sempre seus colaboradores satisfeitos, com a intenção de incentivar a elevar seu grau de motivação.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à administração de empresas*. – 4.ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. *Motivação nas Organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CERVO, Amado Luiz. *Metodologia*, 5.ed. – Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- _____. *Metodologia científica* / Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. –6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. – 8. ed.- São Pulo: Atlas, 2004; a.
- _____. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* / Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 5ª Reimpressão; b.
- _____. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Barueri, SP: Monole, 2009.
- _____. *Introdução à teoria geral da administração* / Idalberto Chiavenato – 4 ed. compacta – Barueri, SP: Manole, 2014.
- DAVIDOFF, Linda L. *Introdução à Psicologia: terceira edição* – São Paulo: Pearson Makron Books,2001.
- FIDELIS, Gilson José, *Treinamento e desenvolvimento de pessoas: uma abordagem na educação corporativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- GODOY, Arilda Schmidt...[et al.]; organizadoras Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli. *Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders* -2.ed. –São Paulo:Saraiva,2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1.ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

HERSEY, Paul. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional* / Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard; [tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer]. – São Paulo: EPU, 1986.

LACOMBE, Francisco José Masset: *Princípios e tendências* / Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn. – São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2002.

MORAES, Anna Maris Pereira. *Introdução à Administração*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.