



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A importância da motivação nas organizações

Murilo Fernandes da Silva
Samuel Vinicius Finochio
MSc. Miguel Mazza Júnior

RESUMO

A motivação a cada dia tem tornado-se um importante gerador de resultados para a todo empreendimento. Manter uma equipe comprometida com os objetivos da empresa tem sido um dos maiores desafios para a liderança de uma organização, pois as pessoas são diferentes no que diz respeito à satisfação de suas necessidades, por adotar comportamentos distintos em determinadas situações, no entanto, sabe-se que o início se dá pela satisfação no trabalho, assim, cabe à organização oferecer um ambiente favorável ao indivíduo capaz de satisfazê-lo em vários aspectos como condições de trabalho, salários, clima organizacional, entre outros. Esta pesquisa teve como objetivo demonstrar a importância da motivação no ambiente organizacional, caracterizar empreendedor e empreendedorismo e de que forma tal motivação contribui na busca de resultados positivos para a organização. Uma equipe motivada torna-se um forte diferencial competitivo para a organização, por outro lado, uma equipe apática, desmotivada e indiferente quanto aos resultados pode prejudicar tanto objetivos da empresa como causar custos desnecessários.

Palavras-chave: Motivação. Empreendimento, Empreendedor. Ambiente Organizacional.

ABSTRACT

The motivation every day has become an important generator of results for the whole enterprise. Keeping a team committed to the company's objectives has been one of the biggest challenges for the leadership of an organization, because people are different in terms of meeting their needs, for adopting different behaviors in certain situations, however, if the beginning is given by job satisfaction, it is up to the organization to offer a favorable environment to the individual capable of satisfying him in various aspects such as working conditions, wages, organizational climate, among others. This research aimed to demonstrate the importance of motivation in the organizational environment, characterize entrepreneur and entrepreneurship and how this motivation contributes to the search for positive results for the organization. A motivated team becomes a strong competitive differential for the organization, on the other hand, an apathetic, unmotivated and indifferent team regarding the results can harm both the company's goals and cause unnecessary costs.

Keywords: Motivation. Enterprise, Entrepreneur. Organizational environment.

1.1 INTRODUÇÃO

As empresas têm vivenciado nos últimos tempos, um mercado cada vez mais turbulento e uma concorrência cada vez mais acirrada. Diante desta situação buscam dentre as melhores alternativas e estratégias aquelas que melhor se enquadram no seu negócio, garantindo sua sobrevivência no mercado atual no momento em que o Empreendedorismo é de cunho fundamentalmente feminino.

É fundamental para empresa ter entre os seus principais diferenciais as melhores tecnologias, estruturada capacidade financeira, boa colocação no mercado, bem como, os melhores profissionais, ou seja, o seu capital intelectual, que tem se tornado um forte diferencial competitivo capaz de produzir para empresa resultados inesperados.

Saber explorar este capital sem esgotá-lo tem sido um grande desafio para maioria das organizações, no entanto, sabe-se que o início desse processo se inicia pela satisfação no trabalho, responsável pelo desempenho eficaz das atividades propostas a cada colaborador.

A eficiência do desempenho de um indivíduo no ambiente organizacional se dá pela motivação no trabalho, sendo assim, irá se destacar no mercado a

empresa que utilizar este fator importante como estratégia na busca de resultados.

Esta pesquisa tem por objetivo geral demonstrar a importância da motivação no ambiente organizacional e as ações do empreendedorismo e como esse fator contribui para a busca de resultados. E, por objetivos específicos: Especificar a importância da liderança da organização no processo motivacional; Demonstrar as consequências das patologias motivacionais para a organização e indivíduo e; Evidenciar de forma sintética a participação do administrador no mercado de trabalho.

O tema em questão é de extrema importância para a liderança de uma organização, pois com a agressividade do atual mercado é importante que as empresas desenvolvam e retenham talentos e competências em sua equipe, porém sabemos que as pessoas buscam ao longo de suas vidas satisfazer suas necessidades, não sendo diferente no ambiente organizacional, assim é importante saber qual o grau de satisfação dos membros desta equipe e como o empreendedorismo contribui para a motivação dos mesmos, permitindo que haja uma troca entre funcionários e empresa na busca de seus objetivos, só assim a organização terá indivíduos comprometidos com a empresa capazes de fazer do empreendimento um referencial em resultados positivos.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho baseia-se em pesquisas exploratórias e bibliográficas de temas relacionados ao assunto entre outros específicos sobre motivação, buscando as melhores técnicas de como garantir o bem estar dos funcionários, bem como, o sucesso da organização no mercado. A abordagem, portanto, será qualitativa e o método dedutivo.

2 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para Wagner III e Hollenbeck (2006: 121): “satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Segundo os autores, a satisfação no trabalho vem pelo reconhecer que as funções desempenhadas pelo indivíduo é peça fundamental para o alcance e sucesso dos objetivos da organização. O indivíduo se sente satisfeito quando percebe que suas atividades fazem diferença no ambiente organizacional.

Relatam ainda, que para se sentir satisfeito no trabalho, o indivíduo precisa encontrar três componentes chaves, sendo eles, o valor que o indivíduo dá ao trabalho ou o que espera obter de forma consciente ou inconsciente do trabalho; a importância que ele atribui a este valor, que peso este representa na vida do mesmo e sua percepção quanto a esses valores. Assim, somente quando se unir estes três componentes é que o indivíduo poderá se sentir realmente satisfeito.

Em termos simples, Spector (2003), define que “satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho”.

2.2 MOTIVAÇÕES QUE LEVAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Sabe-se que são vários os fatores que proporcionam motivação ao indivíduo, por isso a complexidade ao tentar defini-la ou enumerá-la, porque elas podem decorrer do comportamento observado nos diferentes ambientes que a pessoa se encontra.

A satisfação no trabalho é com certeza um elemento individual, pois o indivíduo busca fatores que poderão ser relacionados com a satisfação de suas necessidades e alcance de seus objetivos pessoais, no entanto, é certo que haja alguma uniformidade nos valores de indivíduos de determinados grupos. (MINICUCCI, 1995)

Conhecer os valores que trazem uniformidade a estes grupos é de extrema importância para as lideranças de uma empresa, o que será de fundamental importância, ao elaborar ferramentas e programas que beneficiará tais grupos.

Através de um estudo com supervisores sobre as características motivacionais mais importantes, realizadas por Greenfeld citada por Minicucci (1995:228), foi possível classificar fatores considerados indispensáveis no processo de motivação humana, sendo estes:

- Maior oportunidade de progresso;
- Maior oportunidade de instrução e de auto-aperfeiçoamento;
- Maior oportunidade para ver os resultados concretos de seu trabalho;
- Aumento de responsabilidade pessoal;
- Maior oportunidade para agir independentemente;
- Maior oportunidade para liderar e desenvolver os subordinados;
- Maior segurança no trabalho;
- Maiores salários;
- Maior prestígio dentro da companhia;
- Contato mais íntimo e freqüente com os subordinados.

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento humano é composto por várias facetas que se revelam conforme o ambiente ou situação com que o indivíduo está exposto. Conhecê-lo é praticamente compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas no ambiente de trabalho.

Com o decorrer do dia-a-dia, ao executar suas tarefas o indivíduo é exposto a situações exigentes, onde se espera que o mesmo supere seus limites atingindo seu potencial máximo, surgindo então uma preocupação, de qual a melhor forma de usar o elemento humano como fator favorável ao alcance dos objetivos organizacionais sem prejudicá-lo.

Para Bermamini (1982), os administradores da organização devem conhecer tão bem seus subordinados quanto os outros aspectos considerados vitais para a empresa, assim, pode-se entender o que leva o indivíduo a adotar

determinado comportamento. Ressalta ainda que, esta compreensão não deve ser baseada somente no bom-senso, mas é preciso ter conhecimento teórico e prático sobre assunto, podendo-se lidar com os diferentes tipos de comportamento que o indivíduo possa apresentar e sendo este negativo, dispor de habilidade para orientá-lo ou até mesmo o encaminhar até um profissional adequado.

Por isso a importância de se conhecer as variáveis individuais e ambientais impostas pela complexidade do comportamento humano, onde as individuais compreendem situações vivenciadas pelo indivíduo no seu ambiente cotidiano e no decorrer das fases da vida, ou seja, infância, adolescência e maturidade, já as ambientais podem ser observadas principalmente no trabalho e grupos sociais dos quais o indivíduo faz parte.

Uma mudança de comportamento no ambiente organizacional pode ter origem em situações vivenciadas fora do ambiente organizacional, surge-se o desafio de compreendê-lo e procurar uma alternativa eficaz para que o mesmo seja positivo.

2.4 COMO COMPREENDER O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Davis e Newstrom (2002), define o comportamento organizacional como “estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro da organização”, este se aplica ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações. Assim onde existir uma organização, será necessário compreender o comportamento organizacional, que tem como elemento chave as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente organizacional.

As pessoas formam os grupos formais ou informais existentes na organização, os quais são dinâmicos e estão em um constante processo de mudança, representam o sistema social da empresa. Na maioria dos casos a convivência com os colegas de trabalho é maior do que com a própria família, o que faz da organização uma importante influência social para o indivíduo.

A estrutura pode ser definida como os departamentos que compõe a empresa, geralmente divididos hierarquicamente para se realizar com eficácia as atividades da organização. Forma-se grupos formais que necessariamente dependem um do outro, criando um elo de relacionamento entre eles, que podem

ser um tanto complexo no que diz respeito à cooperação, negociação e até mesmo no processo decisório.

A tecnologia revolucionou a vida das empresas, proporcionando maior qualidade nos serviços e produtos oferecidos. É considerada um dos principais recursos responsáveis pelo sucesso de uma organização, criando melhorias e inovação, além de permitir as pessoas a fazerem mais e melhor seu trabalho. E por fim o ambiente que caracteriza o local onde a empresa está inserida, mais precisamente, o ambiente externo da organização. Toda empresa sofre influências de seu ambiente externo, seja, do governo, da concorrência, da economia, enfim, todo contexto que envolve a empresa. Este influencia a atitude das pessoas, afetando até mesmo as condições de trabalho, por isso, deve ser levado em consideração no estudo do comportamento humano.

3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Ao fazer parte de uma empresa o indivíduo deixa de ser livre para se comportar como lhe apraz, estando sujeito a alterações comportamentais conforme a cultura e valores impostos pela organização que passa a fazer parte. Toda empresa é dotada de normas e diretrizes, bem como, possui seu jeito de ser, pode-se dizer a partir daí que as pessoas são moldadas conforme o jeito de ser da empresa, tendo que conciliar seus valores, sua cultura, até mesmo sua própria maneira de ser e agir para aceitar aquilo que a empresa lhe impõe, chegando a um estágio de satisfação ou não.

Clima organizacional é o nome dado ao grau de satisfação existente no ambiente interno da organização, Lacombe (2005). Envolve a qualidade do ambiente organizacional, bem como, a motivação das pessoas, os sentimentos, as emoções, os relacionamentos entre as pessoas, o interesse pelo trabalho e a integração da equipe.

Se existe elevada motivação entre os membros da equipe, o clima organizacional está propenso a refletir satisfação, interesse, pró-atividade, iniciativa, no entanto, se a há baixa motivação, nota-se frustração, apatia, depressão, insatisfação, aumentando até mesmo o absenteísmo e rotatividade na empresa.

Chiavenato (1999), denomina o clima organizacional com base em seis dimensões:

- Estrutura da organização: pode afetar a saúde emocional das pessoas quando expostas a um ambiente rígido, com regras excessivas, autoridade hierárquica, disciplina, etc.
- Responsabilidade: dá ao indivíduo a sensação de ser seu próprio chefe, de ser independente sem muitas implicações em suas decisões.
- Riscos: movem o indivíduo a tomar iniciativa, a correr riscos de encarar desafios na posição assumida na empresa.
- Recompensas: proporciona a sensação de ser gratificado por um trabalho bem feito.
- Calor e apoio: notável geralmente nos grupos informais da organização sob a forma de apoio e ajuda mútua entre as pessoas.
- Conflito: são as diversas opiniões que poderão surgir quanto a uma questão defendida por um lado pela administração e por outro por funcionários.

O clima organizacional pode variar conforme o estilo de liderança empregado na organização. Um bom líder preza por um ambiente saudável onde as pessoas possam desenvolver suas competências de forma eficaz, demonstrando todo o seu potencial, sendo capaz, de conquistar o respeito, confiança e reconhecimentos das pessoas que estão ao seu redor.

3.1 ALGUMAS FORMAS DE MOTIVAÇÃO USADAS PELAS EMPRESAS

As empresas utilizam diferentes recursos para motivar seus funcionários, muitos deles bastante eficazes outros nem tanto podendo até comprometer o resultado da organização. Minicucci (1995), apresenta as principais formas utilizadas pelas empresas:

- Seja forte: a forma mais tradicional usada pelas empresas, sua metodologia está em forçar as pessoas a trabalharem sob a ameaça de serem despedidas se não desempenharem com eficiência suas atividades. A base deste método está na crença de que as pessoas são

movidas ao trabalho apenas pelo dinheiro, assim farão de tudo para não ficarem desempregadas.

- **Seja bom:** através desta filosofia procuram elevar a moral do empregado o proporcionando boas condições de trabalho, benefícios adicionais e salários elevados. Aplica-se esta filosofia de duas formas: o paternalismo, onde se acredita que se a administração for boa o indivíduo desempenha um bom trabalho por lealdade ou gratidão; e a administração higiênica que ignora a questão da gratidão por acreditar que se a empresa oferecer boas condições de trabalho o indivíduo se sentirá satisfeito, conseqüentemente, produzirá melhor.
- **Barganha implícita:** abordagem sustentada por um processo de troca, onde administração da empresa motiva o indivíduo a produzir mais para poder adquirir alguns benefícios como suspender o trabalho para tomar café, usar o telefone para chamadas pessoais ou até mesmo bater o cartão de saída mais cedo.
- **Competição:** esta forma de motivação se torna mais eficiente quando utilizada em grupos que entre indivíduos, geralmente se forma equipes que buscam atingir objetivos estabelecidos em troca de aumento de salário, promoção, reconhecimento, entre outros. Essa abordagem deve ser acompanhada minuciosamente, pois, nem todas as pessoas se motivam a competir, podendo se sentir pressionadas, prejudicando assim, o resultado da organização.
- **Motivação interiorizada:** essa abordagem visa proporcionar ao indivíduo a satisfação das necessidades através da execução do trabalho, assim o indivíduo é movido a desempenhar um bom trabalho para alcançar um nível cada vez mais alto de satisfação no trabalho.

Assim, o segredo da motivação está em sempre colocar o indivíduo em movimento, estimulando o mesmo a buscar certo objetivo, além de garantir a satisfação e bem-estar no ambiente organizacional. Dessa forma, pode-se evitar circunstâncias que venham se tornar obstáculos, gerando certo desconforto. Nesse aspecto é necessário se atentar as patologias motivacionais, que serão citadas no próximo capítulo e como essas se opõem como impedimento no processo motivacional.

3.2 PATOLOGIAS MOTIVACIONAIS ENCONTRADAS COM FREQUÊNCIA NAS EMPRESAS

Estudar o comportamento humano e suas variáveis é algo um tanto complexo, pois são várias as situações que cercam o indivíduo e que o levam agir de várias formas. Pode-se dizer que as pessoas são impulsionadas a agir de duas formas, sendo estas, consciente e inconsciente; até certo ponto, tudo que se pode observar em um indivíduo é característica de um comportamento manifesto o que é inseparável daquilo que cada indivíduo esconde dentro de si, assim estes dois mundos se interligam e de certa forma se manifestam no comportamento das pessoas de forma conjunta.

No entanto, todos os valores que norteiam uma organização apresentam de alguma forma os desejos, os gostos e interesses de seus dirigentes que na maioria das vezes são expressos de forma inconsciente. (LAPIERRE, citado por BERGAMINI, 1997).

Daí a importância de ao se tomar uma decisão, implantar uma nova ferramenta na organização de se atentar não somente para os aspectos físicos das pessoas, mas também para os psíquicos, que são fundamentais para o processo de motivação e satisfação do indivíduo no ambiente organizacional, caso estes, não sejam levados em consideração pode ocasionar uma série de desgastes nocivos a saúde psíquica do indivíduo. (BERGAMINI, 1997).

3.2.1 STRESS

O stress no trabalho pode ser definido como um estado emocional que ocorre quando as pessoas sentem-se inseguras frente a um desafio ou situações que precisam enfrentar.

Bergamini (1997) ressalta que trabalhar muito não ocasiona o stress, como muitos acreditam, e sim ser obrigado a desenvolver atividades de nenhuma importância para o indivíduo; o que não representa nenhum fator de satisfação, leva ao estado de stress. A autora acredita que existem diversas variáveis que causam o stress, no entanto, as pessoas se diferem uma das outras, onde situações que ocasionam o esgotamento emocional em umas

podem não ocasionar nas outras, o que trará diferentes reações comportamentais de uma mesma pessoa em diferentes momentos de sua vida.

3.2.2 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

A insatisfação e o stress ocasionados no ambiente organizacional geram não só custos diretos, bem como, os indiretos sob forma de absenteísmo e rotatividade. (WAGNER III, HELLENBECK, 2006)

Um funcionário que não comparece na organização para desenvolver as atividades que estão sob sua responsabilidade pode comprometer a produtividade da organização refletindo do resultado global. Da mesma forma a substituição de funcionários na organização geram encargos desnecessários, além de reduzir a produtividade nas atividades mais complexas, as quais demandam mais tempo para serem aprendidas.

Além de perder o investimento feito no funcionário a empresa pode estar ajudando seu concorrente o proporcionando mão de obra qualificada, bem como, dando acesso a informação e estratégias importantes de sua empresa.

3.2.3 DESAJUSTAMENTO EMOCIONAL

Ao ser observado de forma ampla, o comportamento motivacional é ativado sempre que o indivíduo está em busca do alcance da satisfação de uma ou mais necessidades e todo o esforço gasto nessa busca, pode ser caracterizado como uma oportunidade de desgaste emocional, onde o indivíduo procura encontrar fatores de satisfação capazes de atender uma necessidade não satisfeita.

Para Bergamini (1997), um estado típico de insatisfação quando vivenciado por um longo período pode causar o desequilíbrio orgânico gerando dor e sofrimento e se o mesmo não for interrompido pode culminar com a doença e talvez a morte.

Para Maccoby, citado por Bergamini (1997), o trabalho se torna um referencial que reata o indivíduo ao mundo da realidade, além de fornecer subsídios necessários para que as expectativas e visões pessoais tenham sentido, possibilitando o domínio de impulsos existentes no interior de cada um.

Assim a motivação torna-se algo natural que vem a tona quando o indivíduo tem prazer no que faz, conseguindo visualizar a satisfação que tal atividade pode trazer.

4 TOMADA DE DECISÃO NO EMPREENDIMENTO E SUAS DEFINIÇÕES

Uma das alternativas para se entender o processo de tomada de decisão é comparar o ideal com o que ocorre na prática das organizações. Para isso, deve-se ter, de forma clara, qual é o problema, obter os fatos, formular alternativas, ponderar os fatos e, finalmente, tomar a decisão mais apropriada para o momento.

Ao retratar a dificuldade da tomada de decisão, Drucker (2006) cita dois exemplos marcantes: Um deles é exemplificado no velho provérbio: “meio pão é melhor do que nenhum pão”. O outro, na história do julgamento de Salomão, baseada na constatação de que “meio bebê é pior do que nenhum bebê”. No caso do pão, o objetivo é fornecer alimentação, e meio pão ainda é alimento. Meio bebê, no entanto, não satisfaz uma condição, porque meio bebê não é meia criança viva e em desenvolvimento.

A tomada de decisões dentro da organização é a tarefa mais importante, de maior dificuldade e risco de qualquer executivo, já que uma decisão ruim pode prejudicar a empresa e a carreira, às vezes de modo irreversível (CASSARRO, 2006).

Chiavenato (200, p. 128) afirma que “a administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos, existindo referências escritas sobre princípios e doutrinas nos quais podem ser encontradas idéias administrativas tão antigas quanto os egípcios”.

Uma das tarefas mais desafiadoras diante de quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas e seus desdobramentos nas organizações. Essa análise é realizada sob diversas condições, envolvendo riscos e incertezas.

Assim, um dos principais desafios do gestor de uma organização é a compreensão da natureza do problema em seus mais diversos ângulos, numa visão multidimensional para que possa levantar alternativas e solucioná-lo da melhor forma possível, tomando as decisões de forma racional.

4.2 PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

A primeira preocupação ao focalizar o processo decisório é conceituá-lo e caracterizá-lo no contexto organizacional, pois, segundo Nunes (2008), é por meio de suas decisões que os administradores procuram conduzir a empresa à uma situação desejada. Por isso, anda segundo Nunes (2008) que, devido às grandes transformações que estão ocorrendo no mundo atual, as decisões tomadas trazem conseqüências diretas e imediatas para a empresa.

Segundo Caldas; Vergara (2005):

As decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. (CALDAS; VERGARQA, 2005, p. 78)

Pode-se dizer assim que uma decisão baseia-se em conhecimentos ou crenças sobre as relações de causa e efeito das opções disponíveis, e visa à alternativa cujas conseqüências são preferíveis. As decisões podem ser corretas ou erradas. Quando o administrador não tem o domínio de variáveis, às vezes fundamentais, para o bom desempenho de seu trabalho, há o risco de gerenciar um processo decisório mal sucedido (Snell, 2010).

Ainda segundo o autor supracitado,

As variáveis mais importantes que interferem no processo de tomada de decisões são: os objetivos da organização, os critérios de racionalidade e de eficácia, as informações (a falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo), raciocínio, valores, crenças, recursos, etc. Estas variáveis servem de apoio ao decisor, principalmente, quando o conteúdo das informações possibilita formar uma base de conhecimento e ajuda no raciocínio, contribuindo para a formação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou mitos, encaminhando o administrador para decisões acertadas e sua execução (ações). (SNELL, 2010, P.52)

Esta diversidade tende a aumentar com o nível de responsabilidade e torna-se particularmente pronunciada no caso do mais alto executivo da empresa.

É de conhecimento geral que as empresas resultam da reunião dos sócios, pessoas que investem e visam o lucro. A Assembléia de Acionistas

contratam executivos para gerir as empresas, sendo que esses executivos gastam a maior parte do seu tempo tomando decisões na gestão da empresa. As decisões mais complexas, geralmente, demandam mais tempo para serem amadurecidas e, muitas vezes são reservadas e tomadas em conjunto pelos executivos do topo da empresa. Já as decisões operacionais, mais simples, são delegadas. Podem ser tomadas em grupo ou individualmente, obedecendo à delegação, sendo, normalmente, de mais rápida solução.

Entretanto, mesmo as decisões simples absorvem energia (SILVA, 2010). As organizações desenvolvem o planejamento estratégico, combinando a implantação e a execução do que foi planejado. Isto pode ser chamado, segundo Silva (2010), de 'administração estratégica'. As estratégias precisam ser formuladas e cumpridas na sua implantação. Caso isso não ocorra, as estratégias permanecem letras mortas, de nada servirão para a tomada de decisões.

Na administração, Etzioni (2006) afirma que essa técnica:

[...] aumentará a flexibilidade e a adaptabilidade das decisões.” Pode-se ainda, segundo o mesmo autor, “lançar mão de várias decisões, alterná-las, ou então dividi-las em partes separadas, e podem também manter reservas estratégicas, que lhes permitirão tirar partido de oportunidades repentinas e cobrir custos inesperados. (ELZOINI, 2006, p. 48).

Para os tomadores de decisões, o número de informações aumenta cada vez mais. Entretanto, segundo Etzioni (2006, p. 50), é pequeno “[...] o aumento do volume de conhecimento útil para as decisões gerenciais mais complexas.”

Cada vez mais, os tomadores de decisão são surpreendidos por novos caminhos, nunca antes vistos por eles.

Etzioni (2006, p. 37), em seus estudos, baseia-se, inicialmente, na teoria do investimento, para definir soluções para o problema de uma tomada de decisão. A teoria do investimento, segundo o autor, “[...] começa com a identificação e a enumeração de propostas envolvendo ativos fixos e equipamentos para o período orçamentário.”

Tentando descobrir soluções para o problema da tomada de decisão, Etzioni (2010, p. 38) apresenta as quatro etapas definidas por Simon:

(1) percepção da necessidade de decisão ou oportunidade; (2) formulação de linhas alternativas de ação; (3) avaliação das alternativas quanto às suas respectivas contribuições; (4) escolha de uma ou mais alternativas para implantação.

Na 1ª etapa, segundo Etzioni (2006), deve-se atentar às oportunidades e aos problemas cotidianos. Isso pode gerar tomada de decisões intuitivas, ou sem um padrão. Encontram-se nesta etapa “a descoberta, o novo”. Na 2ª etapa, deve-se buscar conhecer o máximo de opções possíveis. Para isso, a organização pode solicitar uma procura de oportunidades interessantes e, depois, a organização tentará aplicar os recursos escassos entre as oportunidades cotidianas e as novas oportunidades encontradas, ou melhor, com as oportunidades descobertas. Para a 3ª etapa, alguns autores defendem que o lucro é um ponteiro de medição do sucesso das alternativas. Entretanto, sabe-se que o lucro não passa de um componente. O correto é tentar medir, separadamente, considerar as vantagens competitivas proporcionadas, verificar a atratividade, o efeito sobre os concorrentes, do lançamento do produto, entre outros. Na 4ª etapa, segundo Ansoff (1990), deve-se definir qual alternativa será implantada.

4.3 FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO E SUAS VERTENTES

De acordo com Gouvêa Mota (2006), existem várias maneiras de se acessar e manipular informações de um sistema de apoio à decisão. Segundo a autora, as formas mais comuns existentes no mercado são os geradores de consultas, geradores de relatórios, *softwares* que utilizam características On line analytical processing e as planilhas eletrônicas.

Para este autor, uma das ferramentas que podem apoiar a decisão e a geração de conhecimento nas empresas, é o correio eletrônico. A autora propõe o que considera ser as boas práticas de utilização do correio eletrônico, sobretudo na pequena empresa.

Complementando, Mota (2006), propõe a utilização da Internet como ferramenta de suporte informacional à gestão da pequena empresa. Para isso, o autor destaca a Internet como fonte atualizada de informação, a qual vem ao encontro da “necessidade informacional do gestor de pequena empresa e das

limitações que o mesmo sofre em seu cotidiano, principalmente, de tempo, para se atualizar e poder decidir de forma mais precisa” (MOTA, 2006, p. 81).

Também conhecidos como gerenciadores de consultas ou queries, são ferramentas que possuem ambiente interativo e, na maioria das vezes, amigável, cujo principal objetivo é realizar consultas.

Essas ferramentas permitem armazenar as consultas geradas para posteriores acessos, além de possibilitar que os dados gerados possam ser resumidos e apresentados em formato apropriado ao usuário.

São semelhantes às ferramentas do item anterior, porém são voltadas para a geração de relatórios mais complexos, conteúdo, por exemplo, relatórios sintéticos e analíticos em conjunto, além de gráficos e outros tipos de visualização de dados.

Segundo SISNEMA (2007), as ferramentas que utilizam das características OLAP, podem ser consideradas como pertencentes à nova geração de sistemas de apoio à decisão.

Estas ferramentas, segundo o autor, são constituídas por um conjunto de tecnologias, especialmente, projetadas para dar suporte ao processo decisório através de consultas, análise e cálculos mais sofisticados dos dados corporativos.

As ferramentas OLAP podem ser implementadas para ambientes multiusuários, arquitetura cliente-servidor, e oferece respostas rápidas e consistentes às consultas interativas executadas pelos analistas e tomadores de decisão. Os resultados dessas consultas podem ser analisados de várias maneiras, ou seja, resumidos, detalhados, por partes da informação, filtrados, ordenados, entre outras formas. Além disso, esses resultados podem ser apresentados de forma gráfica ou em formato de planilhas. As características da tecnologia OLAP estão presentes em diversos sistemas de apoio à decisão (SISNEMA, 2007).

5. UMA BREVE NARRATIVA DO EMPREENDEDORISMO FEMININO

O empreendedorismo feminino motiva serviço e gera novidade, colaborando assim para o aumento, extensão socioeconômica do Brasil..

Diversos fatores explicam o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, como: nível mais amplo de escolaridade em analogia aos homens até as mudanças na composição da família, com uma menor quantia de filhos e novos valores alusivos à inclusão da mulher na sociedade brasileira. Por outra vertente, são assinaladas restrições ao desempenho feminino nesse mercado de trabalho.

Em concordância com Lages (2008), ainda que a mulher evidencie ser detentora de uma escolaridade mais adiantada que a dos homens, elas embora trabalhem com remunerações inferiores e ainda são limitadas a determinados departamentos do mercado.

A mulher empreendedora ganha espaço tanto em sua batalha pela inclusão social como pela sua inclusão no mercado de trabalho mundial. Essa nova mulher empreendedora, da mesma forma em que desempenha uma nova função em sua conjuntura socioeconômica, ao mesmo tempo amontoa ocupações, privações e prejuízos nos seus relacionamentos familiares e sociais.

“A feminilização no orbe do trabalho termina sendo positiva, pois permite estabelecer e melhorar a complexa metodologia de emancipação feminina e, assim, tornar mínimo os formatos de predomínio patriarcal no espaço doméstico” (MACHADO, 2011, 109-110).

O autor supracitado observa que ela do mesmo modo é negativa, e assegura que essas mudanças vêm insultando e dificultando o direito da mulher trabalhadora.

A profissionalização da mulher não ocorre na mesma expectativa masculina. O homem busca o trabalho como sua fundamental operosidade, no momento em que a mulher define seu caminho tentando de todas as maneiras contrabalançarem a vida familiar, seus devaneios e desígnios com a vida profissional.

Deste modo, o empreendedorismo feminino é tido como uma alternativa para a geração de trabalho e renda, para que as referidas tenham a capacidade se atender em termo de tempo, futuro e destino seu empreendedorismo.

Entretanto, as mulheres ainda têm que se desassossegar com suas obrigações domésticas, buscando por meio do emprego, organizar-se em seus múltiplos horários sem se incomodar com cargas horárias intransigentes, tendo a capacidade deste modo de abrandar os conflitos em meio a sua vida familiar e sua vida profissional.

Esse evento transcurso da própria função social essencial à mulher, de sua responsabilidade com a família. As contestações em meio a homens e mulheres empreendedoras se ampliam por motivo categórico de que os homens e a sociedade entenderem que as mulheres têm a responsabilidade de governar a casa.

Nos tempos modernos nota-se que as mulheres não se restringem ao pensamento de outras pessoas, procurando desse modo, sua satisfação pessoal fora de casa e designando seu dinheiro e seu intelectivo no seu próprio empreendimento e demonstrando à sociedade sua competência em gerir seu próprio comércio.

O cargo fundamental que as mulheres desempenham dentro das empresas, nós observamos de que forma elas o desempenham com funções essenciais para o sucesso da empresa, pois o mercado atualmente não determina simplesmente ousadia e força física, no entanto ao mesmo tempo exige inteligência, suscetibilidade, percepção apurada, sorriso acessível, características presentes com mais magnitude nas mulheres empreendedoras de que nos homens.

É manifesto que as contestações ainda permaneçam, como por exemplo, o ofício nos cargos de chefias de grande parte masculina, os salários obsoletos em relação aos dos homens, os preconceitos variados, porém é a representativa contribuição que a mulher empreendedora, tem prestado ao fluxo comercial no Brasil de na contemporaneidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um contexto pela busca da sustentabilidade e desenvolvimento organizacional, a motivação tem sido cada vez mais relevante para os dirigentes de uma organização. Sabe-se que a sobrevivência de uma empresa no mercado depende de vários fatores como, o mercado onde a empresa está inserida, a tecnologia empregada, o poder financeiro, a capacidade produtiva, o capital intelectual, entre outros. No entanto, um dos maiores investimentos da empresa tem sido nas pessoas, que a cada dia fazem a diferença no resultado global.

A motivação humana é basicamente uma força que leva o indivíduo a agir em busca de um objetivo ou satisfação de uma necessidade, sendo esta vital ou não. Pode-se dizer que as necessidades são insaciáveis, pois ao satisfazer uma, logo surge outra e assim por diante. O sucesso da motivação pelo trabalho também se dá pela satisfação das necessidades que o indivíduo possui fora do ambiente organizacional, presentes na família, nos grupos sociais dos quais ele faz parte e até mesmo aquelas manifestas de forma inconsciente no interior de cada um.

Satisfação pelo trabalho é o início do processo de motivação de uma equipe. Por outro lado a insatisfação pelo trabalho é um aspecto tão importante quanto a motivação, pois um indivíduo insatisfeito, torna-se improdutivo e ineficiente. A insatisfação gera frustração que se prolongada por um determinado período pode causar danos a saúde psíquica do indivíduo ocasionando gastos desnecessários para a empresa, principalmente sob a forma do absenteísmo e rotatividade.

A busca pelo ajustamento emocional ocasionado por situações presentes no ambiente organizacional, mais precisamente, pela frustração, stress, insatisfação, absentismo, pode comprometer os objetivos organizacionais. Por isso, é importante para empresa adotar medidas preventivas que venham se tornar benefício não só para o indivíduo, mas também para a organização.

Assim, o processo da motivação humana torna-se um desafio para a maioria das empresas, mas alcançar o sucesso neste processo é muito mais que garantir a excelência de uma equipe coesa, alinhada e comprometida com o

objetivo da organização, é possuir uma ferramenta indispensável para a permanência da empresa em um ambiente tão turbulento e competitivo.

O poder de persuasão que a empreendedora é detentora sobre seus colaboradores a partir da conscientização da realidade da empresa e dos objetivos propostos, da motivação, da delegação de poderes aliada a responsabilidade pelos resultados e da oferta ou troca de benefícios, que estimularam todos ao engajamento no objetivo da empresa; e a utilização da rede de contatos para realizar parcerias e colaboração de fornecedores e clientes, transformando tal evento em ações e os comportamentos que valem mais que palavras.

Um dos maiores desafios que os empreendimentos femininos devem enfrentar é o de abandonar os seus velhos pensamentos e começar a construir uma nova visão de gestão, que envolva abordagens e metodologias suportadas, largamente, por conhecimento e fluxos de informações. Tais considerações têm recebido cada vez mais atenção, pois complementam as bases dos modelos de gerenciamento tradicional, habilitando as organizações a lidar com processos decisórios complexos, em que as decisões podem não ser programadas e os problemas se mostram desestruturados.

O padrão de gestão no empreendedorismo feminino é que as administradoras tratam as pessoas como possuidoras de caráter, culturas e precisões de forma individualizada.

Como aporte à sociedade o empreendedorismo feminino opera na geração de empregos, desenvolvendo a economia, adaptando a realização de um trabalho que alimente seu desenvolvimento pessoal, profissional e financeiro.

Conclui-se que o papel do administrador é fundamental para evidenciar o sucesso de um empreendimento, e que seu apoio é com facilidade percebido no funcionamento progressivo da empresa. Valores como transparência e honestidade estão vivos até os dias atuais explícitos na ambiente da todo e qualquer empreendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, Willian W. **Liderança Orientada Para Pessoas: O Toque Humano Como Fator De Produtividade E Lucro**, 2ª Ed. - São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª ed. rev. E atualizada - São Paulo: Saraiva, 2007.

_____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

DIEESE. **Cresce a Participação da Mulher no Mercado de Trabalho**, Disponível em < <http://www.dieese.org.br/esp/es2mai97.xml>> Acessado em 18 de mai de 2020.

DOGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 30ª ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Riscos Bem Calculados: o que é e o que faz o empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

_____. **Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KETIH, Davis; NEWSTROM, Jonh. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: principio e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Frederico Osvaldo; TEIXEIRA, Paulo Coelho. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MACHADO, Hilka Vier et al. **O Processo de Criação de Empresas por Mulheres**, Disponível em acesso em 18 mai. 2020.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

SPECTOR, Paul e. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio O.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão de pessoas**: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.