



MARIA ZITA RODRIGUES VILELA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA - UNIVERSO

PALMAS
2007

MARIA ZITA RODRIGUES VILELA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada à Coordenação de Pós-Graduação da Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO, como exigência parcial para a obtenção do grau de especialista em Administração Educacional, da turma 9201 e matrícula nº 0650192032.

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA - UNIVERSO

PALMAS
2007

MARIA ZITA RODRIGUES VILELA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

BANCA EXAMINADORA

Palmas, ____ de agosto de 2007.

A Maria, mãe de Deus, que me socorre em todas às horas de dificuldades; aos meus pais Zezito (in memorian) e Rita pelo amor e apoio incondicional; ao meu esposo Edson e aos meus filhos Eder e Camila, todo meu amor e carinho especial; aos meus irmãos e irmãs, pela união e amor que nos une, pois a família é o alicerce de tudo.

Agradeço aos professores do curso de Administração Educacional pelos ensinamentos e esforços para tornar seus alunos profissionais competentes.

• Agradeço aos meus colegas de turma pelo companheirismo e amizade no transcorrer do curso.

"Deus é amor, generosidade e perdão; se acreditamos nisto, nunca vamos deixar que nossas fraquezas nos paralisem."

As Valkírias

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	9
1.1. Justificativa	10
1.2. Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 As Teorias Motivacionais	12
2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow	12
2.1.2 Teoria de Herzberg	14
2.1.3 Teoria de Vroom	17
2.1.4 Teoria de Lawler ou da Expectação	18
2.1.5 Teoria ERC - Existence, Relatedness e Growth.....	19
2.1.6 Teoria do Reforço	20
2.1.7 Teoria da Equidade.	22
2.1.8 Teoria x e y de McGregor	23
2.2 O Papel da Motivação e a Importância nas Organizações	24
2.2.1 Mas o que significa realmente a Motivação ?.....	25
2.2.2 Motivação no Trabalho	25
2.2.2.1 Fatores Motivacionais.....	27
2.2.3 Ciclo Motivacional	29
2.2.4 Tipos de Motivação	32
2.2.4.1 Motivação Intrínseca	32
2.2.4.2 Motivação Extrínseca	34
2.2.5 Motivação e Comportamento Organizacional	35
2.2.6 Motivação e o Desempenho dos Colaboradores.....	45
2.2.6.1 Visão Crítica da Avaliação de Desempenho	54
2.2.6.2 Resultados da Avaliação de Desempenho.....	60
2.2.7 Sugestões Motivacionais	61
2.2.8 A Motivação na Empresa como uma Questão Pessoal e Instituição.....	62
2.2.9 Continuidade e Estabilidade da Motivação	63
2.2.10 O Empowerment	64
2.2.11 Uma Visão Sistêmica sobre a Motivação nas Organizações	66
2.2.12 Questão da Motivação.....	67
2.3 O Papel do Gerente como Difusor da Motivação dentro da Empresa	69
2.3.1 A Globalização nas Organizações.....	70
2.3.2 Motivação e Liderança	72
2.3.2.1 Motivação: Sinônimo de Liderança	73
2.3.2.2 Ações do Líder para Motivação e Habilitação da Equipe.....	74
2.3.2.3 O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados	75
2.3.4 O Papel dos Incentivos no Gerenciamento de Equipes	76
2.3.5 Treinamento	78
2.3.6 Qualidade de Vida no Trabalho	80
3. ESTUDO DE CASO	83
4. METODOLOGIA	85
5. CONCLUSÃO	85
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

INTRODUÇÃO

"Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho" (LOPES, 1980, p.23; RIBEIRO, 1994, p.32).

É o objetivo que se imagina possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto, as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao serem analisadas, freqüentemente são apenas meios de alcançar uma outra meta mais fundamental. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas, que supomos ser a "causa" do comportamento humano, não passam de instrumentos de que se serve o indivíduo para atingir seu verdadeiro objetivo, que é ter personalidade própria (BOSS, 1997, p.30).

Segundo Aquino (1970) se há uma característica humana generalizada, deve ser o hábito de todos procurarem, de maneira desajeitada e imperfeita, seguir o conselho que Polonius deu ao filho: "Acima de tudo seja honesto contigo mesmo".

"A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa" (BERGAMINI, 1997, p.55).

De acordo com Bergamini (1997, p.45) durante muito tempo, pensou-se que os objetivos motivacionais fossem genéricos, como mostram seus principais estudiosos, Maslow, McGregor e até mesmo Herzberg. Ora acreditava-se que as pessoas buscavam seqüencialmente determinados objetivos — isto é, tão logo tivessem atingido alguns deles, partiriam necessariamente à busca de outros, também já previsíveis — ora descobria-se que há objetivos que não são propriamente perseguidos, mas são condições que asseguram a insatisfação das pessoas num grau de desconforto mínimo, e que outros são realmente perseguidos e, quando encontrados, de fato trazem muita satisfação ao indivíduo. Herzberg denominou-os, respectivamente, fatores higiênicos e motivacionais.

"Não se pretende discutir nenhuma dessas teorias em particular, mas tentar um novo enfoque, mais em termos de como se passa a psicodinâmica interna motivacional, do que em termos de levantar os tipos de objetivos perseguidos pelas pessoas" (CHIAVENATO, 1991, p.33).

Segundo Davis & Newstron (1992, p.12) o assunto não comporta, portanto, uma quantificação, bem como uma qualificação rigorosa e exatamente científica, mas muito da observação do comportamento das pessoas pode ser utilizado para explicar alguns aspectos interessantes sobre o tema.

1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Segundo Fleury & Fischer (1989, p.17) não se pode fazer uma estimativa de quando se conseguirá abranger devidamente todo o problema, mas é possível compreender o comportamento motivacional, pelo menos se pensarmos em termos das surpresas que dia-a-dia chefes e supervisores têm ao lidar com seus subordinados.

Em vista do exposto o propósito deste trabalho é responder ao seguinte questionamento: a motivação pode ser considerada um fator de desempenho na realização das tarefas dentro das organizações?

1.1 Justificativa

Mediante uma sociedade, onde as organizações estão passando por grandes transformações é necessário que os funcionários se sintam motivados e comprometidos com a organização.

Perante as atividades desenvolvidas pelos funcionários nas organizações se motivam por coisas diferentes, cada um tem que encontrar o que serve de estímulo no seu trabalho. Em se tratando de motivação, não há regra geral que se possa ser aplicada para todos. É preciso refletir e chegar a conclusão do que é importante para cada um. Mas há algo que costuma ser comum a um grande numero de pessoas a forma como se vê o trabalho. Quem enxerga o trabalho como uma obrigação penosa certamente tem muito mais dificuldades de se sentir motivado. Quando gostam do que fazem, as pessoas conseguem suportar situações de estresse por longos períodos.

Muitas teorias que falam de motivação tem sido visto como uma saída para melhorar o desempenho uma saída para melhorar o desempenho profissional, como o papel do gestor devera ser sempre o de identificar os norteadores de comportamentos de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual de motivação.

É preciso tomar medidas quanto a possível falta de motivação, pois pode ocasionar um baixo rendimento entre os funcionários.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da motivação como fator de desempenho na realização das tarefas na organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

Descrever as teorias motivacionais;

Relatar o papel da motivação e a importância de se ter pessoas motivadas nas organizações;

Identificar o papel do gerente como difusor da motivação dentro da empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 As Teorias Motivacionais

2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis. Dentre elas compreendem: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto realização, logo estão arranjadas em uma pirâmide hierárquica de importância e de influência do comportamento humano.

Necessidades fisiológicas: são as necessidades inatas, ou biológicas, sua principal característica é a permanência e exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades, são elas: fome, abrigo,

repouso, sexo, etc. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conseqüentemente a direção do comportamento das pessoas fica comprometido;

Necessidades de segurança: surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, são elas: proteção contra: perigo, doença, desemprego, roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança;

Necessidades sociais: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas, são as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas; a amizade, o afeto e o amor são seus pontos altos. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente a falta de adaptação social e à solidão.

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima, envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo.

Necessidades de auto realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole e competência. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura

humana, pode ser expressa pelo impulso do indivíduo se tornar mais do que é, e vir a ser tudo o que pode ser. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas. Esta necessidade pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela desejará satisfazer-se.

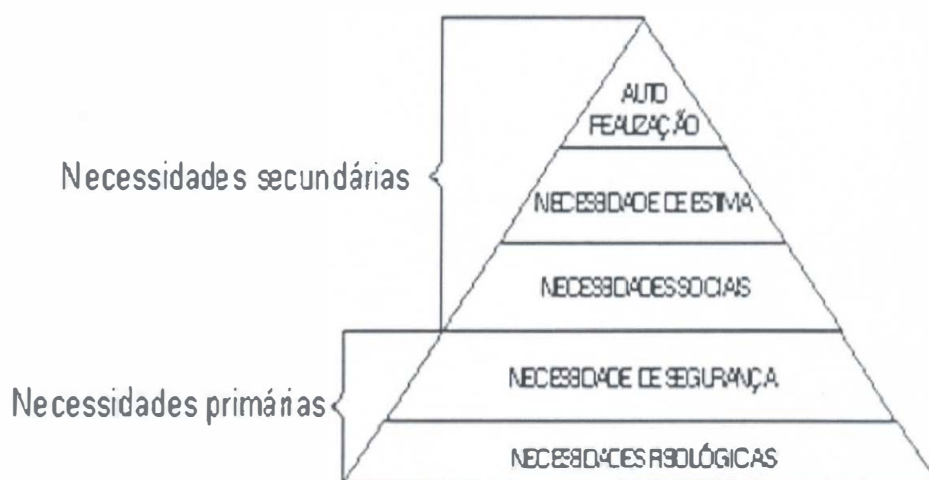


Figura 1 – PIRÂMIDE DE MASLOW

Fonte: MASLOW, 1954, p.12.

Para Maslow (1954), existem duas classes de necessidades: as de baixo nível, como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as de alto nível, como as necessidades sociais, de estima e auto - realização. A diferenciação entre as duas classes se baseia na premissa de que as necessidades de alto nível são satisfeitas internamente, enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente.

2.1.2 Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg (psicólogo e consultor americano, professor de Administração da universidade de Utah - USA) identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho, a quem os chamou de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Fatores higiênicos: localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, como essas condições são administrativas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo, tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho.

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação, não conseguindo sustenta-la por muito tempo. Quando os fatores

higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados, por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos, eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos; evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de fatores insatisfacientes.

Fatores motivacionais: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isto, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executa e criavam um efeito de "desmotivação", provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. Os efeitos dos fatores motivacionais sobre as pessoas são profundos e estáveis, quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de fatores satisfacientes.

Tabela 1

FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVADORES, SEGUNDO HERZBERG

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
SALÁRIO	REALIZAÇÃO
CONDIÇÕES DE TRABALHO	RECONHECIMENTO
RELAÇÃO COM PARES, COM SUPERVISOR E COM SUBORDINADOS	RESPONSABILIDADE
SEGURANÇA	PROGRESSO
POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA	DESENVOLVIMENTO

2.1.3 Teoria de Vroom

Victor H. Vroom salienta que a motivação para produzir, em uma empresa é função de três fatores determinantes, a saber:

- Expectativas: isto é, objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de

combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.

- **Recompensas:** isto é, a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido á recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nessa situação poderá significar a rejeição do grupo.

- **Relações entre expectativas e recompensas:** isto é, a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade pra satisfazer as suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

2.1.4 Teoria de Lawler ou da Expectação

Lawler encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas desempenho, como também companheirismo e dedicação. Verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta

aplicação por parte das organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a uma infinidade de razões, dentre as quais destacam-se:

- Grande extensão de tempo e trabalho ligado a aumentos salariais periódicos e modestos, que podem dar a impressão de que seus ganhos são independentes de seu desempenho;
- Os gerentes não fazem muitas distinções nas avaliações de desempenho, especialmente se elas ocasionam diferenças salariais, talvez porque o confronto com pessoas avaliadas traga problemas de relacionamento;
- A política salarial das organizações está atrelada a políticas governamentais que procuram regulamentar salários a fim de combater a inflação;
- O preconceito gerado pela Escola das Relações Humanas a respeito do salário em si e das limitações psicológicas do modelo do homo economicus tão difundido pela Escola de Administração Científica de Taylor.

As conclusões de Lawler são:

- a) as pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim;
- b) as pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

2.1.5 Teoria ERC - Existence, Relatedness e Growth

Desenvolvida pelo Psicólogo Clayton Alderfer, a partir do estudo da teoria de Maslow e de pesquisas por ele realizadas. Alderfer concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém sua teoria diverge da Teoria de Maslow em dois fatores básicos:

a) Esta hierarquia foi dividida em três categorias:

- **Necessidade existencial:** Corresponde às necessidades básicas de Maslow, às necessidades de sobrevivência, acrescentando-se os benefícios extras que são oferecidos no local de trabalho.
- **Necessidade de relacionamento:** O ser humano tem de se relacionar com outras pessoas.
- **Necessidade de crescimento:** Refere-se à necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, se sentir importante e desenvolver sua capacidade produtiva.

b) Outro ponto em que Alderfer discorda de Maslow é que, para o primeiro, quando ocorre uma frustração quanto ao atendimento das necessidades mais elevadas, há uma regressão para um nível inferior dentro da hierarquia, ou seja:

"...quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retomam, mesmo já tendo sido satisfeitas" (STONER & FREEMAN, 1999, p.326).

Alderfer percebia uma oscilação de direção, ou seja, dependendo da situação, as pessoas subiam ou desciam dentro da hierarquia das necessidades.

2.1.6 Teoria do Reforço

A teoria do reforço descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. A teoria não lida com estados internos como a movimentação; então, de certa forma, essa é uma teoria não motivacional. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente.

O princípio mais importante da teoria do reforço é a lei do efeito. 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 idéia relativamente simples de que o comportamento aumenta, se for recompensado, é para os sistemas de incentivo, como pagamento por peça produzida para operários de fábrica e comissões para vendedores.

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

Estímulo > Resposta > Conseqüências > Resposta Futura

Isto significa que o comportamento voluntário do indivíduo (resposta), a uma determinada situação ou evento (estímulo), é a causa de conseqüências específicas. Se essas conseqüências forem positivas, o indivíduo tenderá no futuro, a dar respostas semelhantes em situações idênticas; se, pelo contrário, forem desagradáveis, o mesmo, é levado a mudar o seu comportamento de forma a evitá-las.

2.1.7 Teoria da Equidade

A teoria da Equidade é resultado dos estudos de Richard A. Cosier e Dan R. Dalton. Os autores defendem que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

“Equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como o esforço ou a habilidade) e as recompensas que recebe (como o pagamento ou a promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes” (STONER & FREEMAN, 1999, p.330).

Para a teoria da Equidade, o indivíduo faz umas avaliações subjetivas, que não precisa necessariamente corresponder a um fato real. Desta avaliação depende a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas.

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 adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

Os autores desta teoria dizem que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e que neste caso, quando a gota d' água cai, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo "explode". É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como

injustas ou rebeldes, porque do ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira.

2.1.8 Teorias x e y de Mc Gregor

O autor dessa teoria foi Douglas Mc Gregor, que após verificar a forma pela qual os gestores lidavam com seus subordinados, constatou que os mesmos tendem a desenvolver um conjunto de assunções, crenças ou idéias sobre os empregados que podem ser basicamente ser divididas em dois grupos, pelos quais constituem assim duas visões diferentes, positivas e negativas.

De acordo com Teixeira (1998) com a teoria X defende que:

- As pessoas de modo geral, não gostam do trabalho e evitam-no se possível;
- Por não gostarem de trabalhar, têm de ser coagidas, controladas, dirigidas e até ameaçadas;
- De modo geral, não têm ambições, evitam assumir responsabilidades, procuram segurança e recompensas econômicas acima de tudo;
- A maior parte das pessoas não tem capacidade criativa e são resistentes as mudanças;
- Na maior parte dos casos, os trabalhadores preocupam-se fundamentalmente consigo próprios e não com os objetivos da organização.

Contrastando com esta visão negativa das pessoas traduzida na teoria X, a teoria Y defende que:

- Os empregados encaram o trabalho de uma forma tão natural como o prazer e o descanso;
- As pessoas são capazes de se autodirigir e autocontrolar se estiverem empenhadas na execução dos objetivos;
- O grau de empenho das pessoas no cumprimento das tarefas da organização, depende geralmente da ligação "cumprimento dos objetivos/recompensas";
- A generalidade das pessoas sob condições apropriadas está largamente dispersa pela população, não sendo apanágio exclusivo dos gestores.

Para Lemos (1999), muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que estes fatores podem ou não ser determinantes da motivação do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a teoria X, a direção tem uma imagem negativa do quadro funcional; as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

2.2 O Papel da Motivação e a Importância de se ter Pessoas Motivadas nas Organizações

2.2.1 Mas o que significa realmente a Motivação?

Uma das primeiras perguntas que se faz hoje é: quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Ficamos com a segunda colocação. Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. O ponto de encontro dessas duas posições é o conteúdo do cargo por meio de um desenho de cargo participativo e ajustado às demandas pessoais de cada ocupante.

2.2.2 Motivação no Trabalho

Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a elaboração irrestrita das pessoas.

A integração e a produtividade são desafios difíceis e até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

“A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a força propulsora da produção de bens e da prestação de serviços” (MAXIMIANO, 1995, p.318).

As organizações estão à procura de pessoas integras, criativas, motivadas, eficientes e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado.

De acordo com Branhan (2002) a grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programa de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados.

“O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem

bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores" (GONILIART & KELLY, 1997).

Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos dos trabalhadores quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

De acordo com Iman (1996), a motivação enxerga o compromisso do individuo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências.

2.2.2.1 Fatores Motivacionais

O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, de maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação.

a) Motivação para a realização

De acordo com Lessa (1999, p.33) é um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independente que possam acompanhá-las. Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam teoricamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles.

b) Motivação por afiliação

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos. De acordo com Bergamini, (1997, p.40), "[motivação por afiliação], é um empenho para o relacionamento com bases sociais".

c) Motivação para competência

Segundo Lessa (1999, p.46) é o impulso para realizarem o trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problema e esforça-se em ser inovadores. O mais importante é tirar proveito das próprias experiências, em geral o empregado executa um bom trabalho devido á satisfação interior que sentem ao fazer isso. As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daquelas com quem interagem e podem torna-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação é a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano. De modo claro, sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

d) Motivação para o poder

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho. Podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso. É o impulso para influencia pessoas e

mudar situações. Criam impactos nas organizações e assumem os riscos de criados. Uma vez obtido o poder pode ser usado construtivamente ou destrutivamente. As pessoas se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder constitucional em lugar de poder pessoal.

2.2.3 Ciclo Motivacional

De acordo com Teixeira (1998), o chamado "ciclo motivacional" inicia-se com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abrande, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir por em prática os comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.

Para Lopes (1980), motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade, o equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente necessária.



Figura 2 – CICLO MOTIVACIONAL

Fonte: KANNANE (1995, p.34).

Para Teixeira (1998), se apesar das ações desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, naturalmente não se atinge o equilíbrio desejado. O indivíduo atinge então um estado de frustração (por não ter atingido o objetivo satisfazendo sua necessidade) ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade.

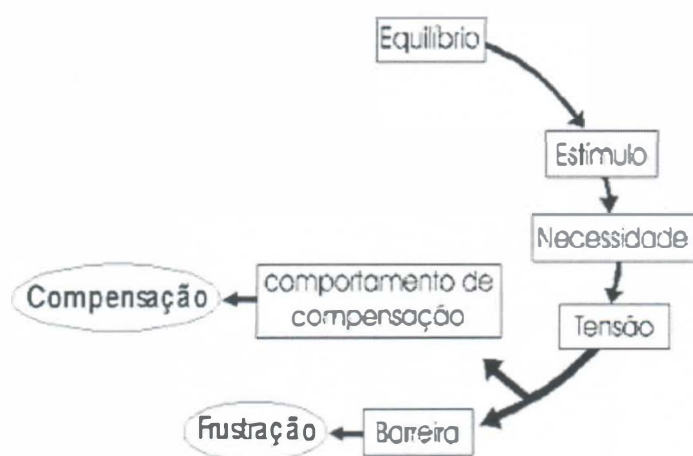


Figura 3 – FRUSTRAÇÃO E COMPORTAMENTO DE COMPENSAÇÃO

Fonte: KANNANE (1995, p.34).

De acordo com Bergamini (1997), a satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio, porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

Satisfação da necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente.

Frustração da necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.

Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

Na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não forem satisfeitas, pois as frustrações, para além de efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais.

Deve ainda ter-se presente que os estados de equilíbrio são sempre transitórios, uma vez satisfeita a necessidade, outra emerge gerando um novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantém até sua satisfação.

As pessoas são diferentes no que se referem às ações motivacionais, onde as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. O qual ainda torna-se mais complexo, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de

comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

2.2.4 Tipos de Motivação

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos, na verdade o que leva as pessoas a estarem motivadas e mais produtivas? A grande parte dos gestores tenta encontrar uma resposta para esta questão, onde somente depois de se conhecer as fontes de motivação dos trabalhadores, é que se pode esperar ganhos adicionais efetuando ao mesmo tempo uma eficaz gestão dos recursos humanos.

Não existe uma classificação para as motivações, e sim várias delas, no entanto serão destacados dois grandes tipos de suma importância para as organizações; a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

2.2.4.1 Motivação Intrínseca

Segundo Bergamini (1997), é uma força que se encontra no interior de cada pessoa que pode estar ligada a um desejo, esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. Esses impulsos são considerados como representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram estabelecer o equilíbrio. Onde tal equilíbrio nunca é alcançado, a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e psicológico que impulsiona o ser humano a buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes naquele dado momento.

Para Lessa (1999), quando maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento destas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo havendo uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo.

Bergamini (1997), afirma que a satisfação de uma necessidade não paralisa o ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer à uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, uma nova conduta de busca rumo ao objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos, parece ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

De acordo com Kondo (1994), quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais,

para chegarmos a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Verifica-se que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação, só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

Nas organizações, nada melhor como por exemplo, observarmos como fica claro comprovar este tipo de motivação, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização proporcionando desta forma a elevação de sua auto estima. Logo quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados dos quais superam a expectativa da empresa.

2.2.4.2 Motivação Extrínseca

Segundo Bergamini (1997), vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado através das técnicas de condicionamento.

Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que a motivação extrínseca seria este estímulo interno, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado.

De acordo com Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa e etc.

Constituem o contexto do cargo Bergamini (1997):

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas de organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relações com colegas.

2.2.5. Motivação e Comportamento Organizacional

Segundo Bergamini (1997, p.19) 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. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso no próximo século. E, como a transformação das pessoas dá-se através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas.

Os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação de pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo,

incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao "Know-how" da empresa de maneira permanente.

Praticamente todos nós fomos aos poucos aprendendo e incorporando princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos atrás, as pessoas passariam a sua vida profissional aprendendo e utilizando um único conjunto de conhecimentos e técnicas e as novas técnicas seriam ensinadas para a geração seguinte. Atualmente o conjunto de técnicas e conceitos muda várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional.

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos de maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização

vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das pessoas que tripularão as empresas do futuro inclui:

- como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de pessoas;
- como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;
- como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

Estamos assistindo a uma montagem de uma democracia de mérito, observando as empresas que baseiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

No decorrer da existência humana, a visão de trabalho foi se alterando, delineando o perfil desejado para atender a sociedade. É preciso entender a visão histórica do que é trabalho, para quê se trabalha e por que se trabalha a fim de fazer uma análise do Comportamento Humano nas Organizações. É preciso ter uma visão macro, para se evitar algum viés que venha a distorcer esta análise. Portanto entender o Comportamento Humano nas Organizações parte do entendimento do que é o trabalho.

Conclui-se, através da visão de teóricos que trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influência oriunda de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, portanto os conhecimentos oriundos da Sociologia são fundamentais

para explicar esses grupamentos que se constituem em microssociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores, implicando em mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem.

O trabalho além do aspecto individual de auto-realização é também fundamental para que se efetive os processos de estratificação e mobilidade social. Portanto vê-lo somente no aspecto trabalhador / trabalho é enveredar-se em uma visão simplista e ingênua. Assim como vê-lo somente do lado Psicológico também o é. Ver este aspecto é saber que o trabalho pode provocar diferentes graus de motivação no homem, desde ótimo a péssimo. Estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado.

A relação do homem com o trabalho pode ser de coação (manipulação) ou de comprometimento dependendo de como se trabalha suas necessidades básicas.

Portanto a relação do homem com o trabalho é permeada por fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador. Esta relação caracteriza e dinamiza o trabalho humano.

Segundo Bergamini (1997, p.23) se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Tendo em vista que é nas organizações que as pessoas passam maior parte de seu tempo, é óbvio concluir que trabalhar não pode ser um ato mecânico.

Quem perde com isso? A organização, enquanto empregados, porque deixa de ter uma produtividade maior e o empregado porque fica "doente" por ter sua auto-realização desrespeitada e mutilada.

Portanto o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos. É preciso que este seja sadio. Para tal faz-se necessário, administração centrada no indivíduo. O que não é tão fácil de ser vivenciado, pois interfere na relação de dominador e dominado tão comodamente assumida por nós. Tornar o indivíduo "maduro" requer quebrar paradigmas internos e externos.

O Comportamento Humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito (cartesiano) que valoriza partes em detrimento do todo. É preciso aprender a visão sistêmica.

O indivíduo entra na empresa e através das "trocas" sociais vai incorporando valores do grupo e das organizações.

As relações estabelecidas no ambiente de trabalho nos leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. As experiências fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertence, fornecem dados comportamentais para a ação do indivíduo.

Portanto a ação do homem é o resultado de suas vivências sociais, desde o nascimento que irão interferir na formação de seu caráter, bem como de sua personalidade.

As pessoas são fundamentalmente diferentes. Uma proposta empresarial que se situa na visão do homem, tem notória probabilidade de eliminar conflitos/competição. Tendo em vista que irá criar valores como cooperação, comprometimento, alavancagem.

Para isto, é preciso que se atente para o resultado do trabalho na vida do indivíduo. Se este gerar insatisfação, surgem os conflitos. A consequência disto é o stress individual e organizacional.

Esta insatisfação é reduzida a índices baixos, quando o enfoque organizacional é para o indivíduo. A qualidade de vida passa a ser uma das principais metas para que se atinja a missão da empresa. É preciso rever a relação de poder/autoridade.

Por quê? Porque o poder mal utilizado leva a falta de participação quanto a tomada de decisão inerente ao processo de trabalho. O homem age como máquina, sem criatividade.

A forma de expressão do poder não é o único vilão, que gera insatisfação, é preciso rever a satisfação do cargo, e a valorização do trabalho.

Para que o homem possa participar com seu trabalho no desenvolvimento organizacional, é preciso que acreditemos que o homem não é a soma do que ele tem, mas a totalidade do que ainda não tem do que poderia ter.

Portanto o trabalho deve proporcionar o desenvolvimento abrangente do ser humano, além do aspecto profissional deve vê-lo numa perspectiva integrada, se assim ocorrer o clima organizacional será sadio, porque os envolvidos são sadios, isto é, a motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida. Esta visão só será completa, se além do social, considerarmos o homem como ser político.

No convívio social o homem traz sua individualidade, suas experiências pessoais. É o fator político que irá mobilizar o individual para o grupal, oportunizando o exercício da cidadania, onde os trabalhadores exerçam seus direitos e responsabilizam-se por seus deveres e atos.

Ao se pensar em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquela onde cada empregado trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois ele é consultado nas decisões, tem autonomia e a gestão é participativa. Nesta organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos, portanto ao surgirem problemas as causas são logo reconhecidas e atacadas. Podemos dizer que nesta organização com este tipo de cultura, o clima que surge desta sinergia de pessoas felizes torna esta organização diferente das demais. Concluindo as relações sociais e administrativas que ocorrem nas organizações e a forma como estas relações ocorrem determina a cultura e o clima da organização nos permitindo fazer um diagnóstico de como os indivíduos, os grupos e as organizações se situam.

É fundamental estarmos atentos na forma como o empregado se sente no ambiente do trabalho. Suas atitudes e como consequência a forma de agir serão fruto de sua motivação, de seu interesse. Portanto é preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos.

Pelo fator do homem ser um Ser Social, suas atitudes são fruto de suas relações psicossociais. Ao interagir vai construindo valores, crenças, sentimentos, pensamentos cognições e tendências a reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga estas vivências. Toda ação humana provém de sua atitude diante do fato em questão.

A atitude influencia na resposta, bem como na seleção (motivação) de fatos que merecem consideração para que se tenha consistência interna, isto é, ser coerente com a grade de valores, crenças.

Segundo Bergamini (1997, p.23) as organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. (...) A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

O homem como ser social, ser de relações sociais está em permanente movimento. Está sempre se transformando apesar de aparentemente se manter igual. O mundo interno se alimenta de conteúdos do mundo externo como as relações com ele. Para entendermos esse homem, não podemos nos

limitar a falar de papéis sociais, atitudes, percepção. É preciso considerar novos conceitos como: atividade (forma de apropriação do mundo), consciência (forma como se relaciona com o mundo objetivo) e identidade.

A condição estática dos conceitos pode atrapalhar a clareza da visão do que é o comportamento humano. O comportamento não é sinônimo de atitude esta é a tendência a reação.

Na relação de trabalho, é preciso proximidade das chefias com os funcionários, pois só observar a execução da tarefa, não garante conhecermos a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado.

O homem pode executar um trabalho bem, motivado pela necessidade de segurança, isto não pode nos levar a concluir que ele tenha um significado positivo do trabalho. A observação de comportamento é factível de falhas graves. É preciso conhecer as atitudes frente ao trabalho para que se possa agir acertadamente. O homem no trabalho está exposto a várias situações que podem gerar dissonância cognitiva e que por não se resolverem retardam o Desenvolvimento Organizacional uma vez que os conflitos subjacentes interferem na qualidade de vida dos trabalhadores. A falta desta clareza nos leva a lembrar que os indivíduos no trabalho podem cumprir papéis profissionais totalmente desvinculados de suas atitudes.

Para se aumentar a produtividade é preciso rever esta questão. Como o empregado percebe o seu trabalho? É compatível com a visão do seu grupo de trabalho? Qual o seu papel profissional? Que característica deve ter para ocupar o cargo? Se estas informações e outras não estiverem claras o empregado terá uma atitude apática em relação ao trabalho. Ao proceder corretamente os

"chefes" reconhecem a diversidade humana, mas padronizam os papéis. Os fatores sociais, bem como os psicológicos podem dificultar o trabalho. Mas, o homem aos poucos vai se adaptando ou desadaptando graças nos "feedbacks" sobre seu comportamento.

Portanto a forma como os executivos encaram os seres humanos é fundamentalmente para a qualidade e a produtividade.

2.2.6 Motivação e o Desempenho dos Colaboradores

A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade.

Quanto mais o colaborador se sente motivado maior é a produtividade. E quanto maior é a complexidade da atividade realizada mais cresce a diferença.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer firma, em qualquer hierarquia - do

auxiliar a presidência. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

Os objetivos, por sua vez, como "prêmios" esperados para os quais os motivos se dirigem. E não somente prêmios financeiros, como maior salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Os administradores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, portanto, que a função de um gerente nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrario, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida.

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gerente tivesse estabelecido sozinho todos os objetivos de seus colaboradores.

Contudo, é importante alertar que, muitas vezes, são estabelecidos objetivos finais e os subordinados são julgados somente pelos triunfos desses objetivos. Por exemplo, foi solicitado a um grupo de funcionários da contabilidade um levantamento para apurar os custos operacionais.

Após incansáveis dias de trabalho árduo, a equipe não conseguiu efetuar o levantamento solicitado. De uma maneira geral, o resultado é que o gerente da área repreendeu os funcionários, dizendo que os mesmos "têm que dar um jeito".

Se esse comportamento gerencial se mantém, há uma possibilidade muito grande da equipe desistir de realizar um bom trabalho e preparar um levantamento irreal, somente para satisfazer o ego do gerente.

O que a gerência esqueceu nesta situação é que, muito embora a equipe não tenha conseguido completar o levantamento, ela descobriu inúmeras falhas na apuração dos custos e mais, sanou quase todas tomando grande parte das informações mais confiáveis.

Neste exemplo, o simples criticar (ainda que o objetivo final não tenha sido atingido) pode, em vez de melhorar a produtividade da equipe, piorar sensivelmente o seu desempenho, diminuindo o nível de motivação dos funcionários.

Segundo a teoria "Behaviorista" uma pessoa tende a repetir um comportamento que lhe tenha trazido, de alguma forma, satisfação de uma ou mais de suas necessidades básicas (alimentação, afeto, reconhecimento profissional, projeção social, estabilidade financeira, entre tantas outras).

Segundo os comportamentalistas afirmam é que devemos utilizar o "Reforço Positivo" ao invés de "Crítica Destrutiva". Desta forma todas as vezes que um colaborador emitir um comportamento positivo em relação às suas atividades ou em relação ao crescimento da empresa, ele deve receber um

Reforço Positivo, seja através de elogios, gratificações ou qualquer coisa que satisfaça alguma necessidade deste colaborador.

Esse reforço deve vir logo após a realização de um bom trabalho, pois, o reconhecimento imediato é altamente positivo. A realidade é que devido a ausência de poder, o gerente tem a oportunidade trabalhar com o seu colaborador na maneira mais madura e profissional, isto é, motivando-o a fazer algo ao invés de puni-lo pôr não ter feito.

Atualmente, a imprevisibilidade do mundo moderno e as freqüentes mudanças que se processam caracterizam o ambiente em que a empresa atua.

Não se vive mais naquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível.

No entanto, a organização empresarial está aí, enfrentando esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas decorrentes.

Essa visão empresarial requer o exercício da percepção para analisar o negócio na sua dimensão presente, nas suas interações com as variáveis do ambiente, porém, tendo em vista as expectativas do futuro. Tais expectativas demandam obrigatoriamente revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a implantação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade.

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano, pois o fator humano, neste contexto, constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial.

Toda essa movimentação da empresa para manter-se atualizada e bem sucedida é resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se fundamentalmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

Portanto, a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação do Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa.

Assim, torna-se cada vez mais freqüente o interesse da Alta Administração pela Avaliação de Desempenho como ferramenta gerencial a ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial dos empregados.

Tendo em vista a importância do desempenho humano para a produtividade da organização e, estando o desempenho humano diretamente

relacionado com a motivação, podemos fazer uma breve abordagem sobre o processo de avaliação de desempenho, pois, tendo os colaboradores motivados, surge a necessidade de avaliar o desempenho para termos noção do desempenho de cada colaborador e podermos tomar atitudes corretivas.

Para realizar seus objetivos, uma empresa, utiliza vários recursos: financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas, marketing etc. No entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, porque representam meios de trabalho.

É das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões de como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisões e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos.

Por outro lado, a competência pessoal não se esgota no saber usar esses recursos, e sim em saber correlacioná-los com a visão do negócio, a visão do mercado, a satisfação do cliente e com a orientação para resultados.

A gerência do desempenho é muito importante para a empresa, pois:

- A empresa precisa saber se seus objetivos estão sendo alcançados;
- Assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados;
- Reconhecer as contribuições dos empregados;

- Promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

Segundo Chiavenato (1999, p.188):

“da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. E épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos rotineiros. (...) Com os novos tempos de mudança, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem”.

A sistematização da Avaliação de Desempenho visa dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de uma forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

E, continua Chiavenato (1999, p.189):

“a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”.

Não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa foram alcançados ou não, mas é preciso assegurar que sejam atingidos e como serão atingidos. Isto requer a definição antecipada do desempenho desejado, análise das possibilidades profissionais dos empregados para se desincumbirem bem de suas tarefas, desenvolverem suas habilidades necessárias, assim como reconhecer o seu trabalho e suas contribuições efetivas.

É esse processo que dimensiona o campo de atuação da Avaliação de Desempenho, destacando-se quatro pontos básicos:

- Negociação de desempenho (resultados esperados);
- Acompanhamento do desempenho (Feedback ao empregado);
- Ações sobre o desempenho;
- Avaliações de resultados.

Os resultados apresentados como conseqüências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. E algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado.

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também padrões de desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e qual os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tomará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída por avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos.

Todavia, apenas definir o que é esperado do empregado, não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos empresariais. Será necessário acompanhar sistemática e periodicamente o desempenho, tendo em vista que os desempenhos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os desvios identificados sejam acertados rapidamente.

O acompanhamento do desempenho constitui o ponto crítico do processo de Avaliação de Desempenho.

O acompanhamento sistemático do desempenho garante que a empresa está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho de seu pessoal para resultado positivo.

Ainda mais, a ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento, envolve maior aproximação da gerência com os seus colaboradores, para receber e dar feedback, para prover os meios de realização do trabalho, para ajustar as prioridades na definição das tarefas, para identificar e atender as carências dos empregados e para utilizar adequadamente as capacidades disponíveis. É neste processo de acompanhamento que as habilidades gerenciais são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva na solução de problemas e de tomada de decisões.

Da mesma forma que a empresa precisa de recursos diversos para funcionar, dimensionados em sua infra-estrutura produtiva, existem certos requisitos ou condições para o desempenho humano. As dimensões dessa variável se desdobram-se em quatro componentes básicos:

- Qualificação profissional;
- Cultura organizacional;
- Estilo gerencial;
- Ambiente externo.

Na prática esses componentes representam campos de forças que interagem reciprocamente, impactando no desempenho humano positiva ou negativamente.

Este raciocínio orientará a formulação de critérios de avaliação e de alternativas operacionais, a partir do equacionamento das seguintes questões:

- Por que avaliar;
- O que avaliar;
- Como avaliar;
- E o que fazer com os resultados da avaliação.

2.2.6.1 Visão Crítica da Avaliação de Desempenho

A interioridade do indivíduo, com seus idealismos ou seus egoísmos, com sua audácia ou os seus medos, com a sua consciência ou a sua alienação, com seus valores e crenças ou seus preconceitos e mitos, compõem um conjunto de forças que clarifica, ou deturpam a percepção real dos fatos ou situações.

Essa superficial especulação sobre o processo avaliativo ilustra a sua complexidade e a dificuldade para se equacionar com coerência e efetividade sua utilização prática. Uma solução simplória seria abandonar o uso do processo avaliativo, mas seria o mesmo que imobilizar o ser humano. Avaliar e tomar decisões são processos da vida humana.

No campo da administração empresarial, o processo avaliativo deve estar presente a todo momento. Avaliam-se as características e condições de mercado, as expectativas dos consumidores, a posição dos concorrentes, o

impacto das decisões e leis governamentais na economia, as forças e fraquezas da organização, sua performance financeira, sua tecnologia e seus Recursos Humanos.

Falando especificamente sobre Recursos Humanos, estes são avaliados permanentemente e são tomadas decisões sobre pessoas, fundamentadas nessas avaliações. Pessoas são admitidas, dispensadas, remanejadas, treinadas, promovidas, exaltadas, advertidas, enfim, todas estas ações decorrem de avaliações e julgamentos efetivados.

Neste ambiente organizacional, repleto de contradições, paradoxos e ambigüidades, a gerência continua sendo o fator crítico, porque terá de administrar a dinâmica do negócio Criativamente e liderar o processo de mudança, para satisfazer as expectativas do mercado. A qualidade gerencial é uma condição emergente para gerenciar o desempenho, não pela subserviência ou submissão comportamental, mas para descobrir talentos e criar espaços para a ousadia, o desafio, a participação e o comprometimento.

Quanto à Avaliação de Desempenho, ainda se praticam modelos que colaboram para inibir, até mesmo para reprimir, as manifestações de potencial e autonomia criativa no trabalho. Basta examinar os formulários de Avaliação de Desempenho para observar que estão sempre para especular desvios comportamentais ou para justificar uma política de mérito.

Na implantação do processo de Avaliação de Desempenho, muitas empresas ainda mantêm o "Dia Nacional da Avaliação de Desempenho" que é o dia fatal da devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes. Este é o período dedicado ao processo de Avaliação de Desempenho.

O avaliador, profundamente aborrecido, cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento dos formulários, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos, pois a sua memória não está equipada com dispositivos para restaurar toda a história do desempenho do empregado, durante o ano que passou.

Objetivando o sucesso do processo de Avaliação de Desempenho, esta situação deve ser abolida, pois, na verdade, essa avaliação processa-se no vazio, porque não foram estabelecidos nem compromissados parâmetros que levassem o avaliador a confrontar o desempenho esperado com o desempenho realmente demonstrado. O avaliador é então estimulado a emitir um julgamento sobre o empregado, baseado em suas percepções pessoais. Tal julgamento poderá estar carregado de preconceitos e estereótipos e também significar "a hora do acerto de contas".

Os objetivos formulados expressam as preocupações com o ajuste de comportamento e com a promoção por mérito. Há um equívoco na definição dos objetivos da Avaliação de Desempenho quando seus idealizadores entendem o processo como uma ferramenta para satisfazer a Área de Recursos Humanos, isto é, os avaliadores preenchem um formulário para informar a Área de Recursos Humanos sobre o suposto desempenho dos empregados e sugerir recomendações para o planejamento das atividades de Recursos Humanos.

Embora Avaliação de Desempenho possa indicar ações para todos os processos de gestão dos Recursos Humanos, não é este seu objetivo principal. Este equívoco confirma o desencontro entre os objetivos definidos, o método utilizado e a administração do processo. Tais objetivos não indicam uma relação direta da Avaliação de Desempenho com a administração do negócio, com os objetivos da organização e com a mensuração dos resultados apresentados.

Falam isoladamente do desenvolvimento e do bem-estar das pessoas. Quando um dos objetivos é a concessão de méritos, este assume o objetivo principal, que sustenta o funcionamento da avaliação.

Os objetivos da Avaliação de Desempenho terão que expressar, com clareza, o seu significado para a empresa e a sua utilização como ferramenta gerencial para administrar o desempenho, indicando, adequadamente, as responsabilidades da Área de Recursos Humanos, como prestadora de serviços às gerências quanto às ações da sua competência, que deverão acontecer no momento em que se façam necessárias.

Outro detalhe a ser considerado é o não comprometimento da Alta Administração, pois as bases históricas que ainda condicionam a formulação de programas de Avaliação de Desempenho têm um peso considerável no posicionamento da Alta Administração.

Na maioria das empresas, a preocupação com a Avaliação de Desempenho começa quando é implantado um Plano de Cargos e Salários, com suas famosas faixas salariais. Neste momento, a idéia de Avaliação de Desempenho é levada à Diretoria como melhor critério para movimentar as pessoas nas faixas salariais.

Ao aprovar essa idéia, a Diretoria faz uma associação da Avaliação de Desempenho com a gestão do negócio. Acha interessante premiar os melhores desempenhos, porque está raciocinando em termos de produtividade, qualidade e até em maior contribuição para os resultados da organização.

Mas a Diretoria geralmente ignora como isto é mensurado, pois não se preocupa com o método de mensuração que será aplicado, deixando a formulação do processo sob a responsabilidade da Área de Recursos Humanos. E já se sabe o resultado. Nem sempre seus profissionais raciocinam da mesma

forma. Não trabalham afinados com o negócio, com a visão de resultados; então criam um formulário e não um processo de gestão de desempenho voltado para definir e mensurar resultados do trabalho.

A Diretoria representa o primeiro componente da organização a não se comprometer com este tipo de avaliação, pois não contribui em nada para subsidiar o julgamento que faz dos seus colaboradores diretos. Quase sempre esses colaboradores são excluídos do processo, evoluindo então a cadeira de descomprometimento de cima para baixo.

Após a primeira avaliação e a primeira dolorosa experiência da concessão de mérito, de acordo com rígidos parâmetros e limitação de verbas que só permite premiar um quantitativo reduzido, inicia-se o desmoronamento progressivo do programa.

É preciso reconhecer que o não comprometimento da Alta Administração não é consequência direta do modelo de avaliação. O contexto cultural do ambiente organizacional é bem mais complexo. A Avaliação de Desempenho é apenas um detalhe no conjunto das ações mal dimensionadas sobre a gestão de pessoal.

Na verdade, a Alta Administração geralmente não se compromete com nada referente a pessoal. As premissas dominantes que direcionam a ação empresarial, no Brasil, distinguem claramente - negócio e força de trabalho. As pessoas não passam de acessórios ou "mal necessário", para complementar a realização do negócio.

Do ponto de vista da Avaliação de Desempenho, mais um equívoco se estabelece: despreparo gerencial para administrar pessoas. Parte se do pressuposto de que um programa de treinamento gerencial, para ensinar o ritual do preenchimento do formulário da avaliação, acrescentado de alguns

conselhos sobre as habilidades gerenciais necessárias para aplicar o processo, são suficientes para capacitar a gerência.

A Avaliação de Desempenho, como uma ferramenta para administrar o trabalho e o trabalhador, vai muito além do preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. Toda uma postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo.

Sempre que se discute sobre Avaliação de Desempenho a questão do retomo dos resultados é colocada como um dos pontos críticos do processo. Algumas empresas, após a devolução dos formulários, as informações não são tabuladas, nem analisadas, as recomendações dos avaliadores não são atendidas e o máximo que se faz é a contagem dos pontos obtidos para aplicar a política de mérito da empresa.

O desempenho é objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios e/ou evitar que eles aconteçam. Como consequência, as informações sobre o processo de Avaliação de Desempenho são geradas na gerência, analisadas e utilizadas pela gerência. A Área de Recursos Humanos cabe a responsabilidade de atender, com qualidade e prontidão, as solicitações das gerências, que lhe deverão ser encaminhadas, quando necessárias.

2.2.6.2 Resultados da Avaliação de Desempenho

Como princípio básico, a afirmação constante em todo esse trabalho é que a Avaliação de Desempenho constitui uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a negociação dos resultados esperados, a análise da capacitação profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até planejamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos.

A primeira conclusão é o reconhecimento da responsabilidade gerencial quanto a identificar e prover os meios e os recursos para o desempenho eficaz, no momento em que as necessidades surgem. As ações sobre o desempenho não podem ter dia e hora preestabelecidos; acontecem no dia-a-dia de trabalho, como decorrência do acompanhamento e gerência do desempenho.

Essas necessidades podem ser atendidas no próprio local de trabalho pela ação direta do gerente, ou podem ser solicitadas à Arca de Recursos Humanos, quando o atendimento for de sua competência. O órgão de Recursos Humanos, em seu papel de assessoria e de prestador de serviços, deverá atender, com qualidade e prontidão, as solicitações que lhe são encaminhadas.

2.2.7 Sugestões Motivacionais

Motivar é mobilizar esta área psíquica (superior) da pessoa. É implantar nessa parte da personalidade um móvel ou "motor" de ação. Numa empresa, o indivíduo gosta de sentir-se solicitado como pessoa, de receber responsabilidade, de aceitar um trabalho que o desafie. Partindo desta premissa, pode-se motivar alguém com estas palavras: "tenho uma tarefa difícil para você. Mas sei que está à altura dela". Tais palavras podem tornar-se um gerador de ação dentro da pessoa. Sabendo-se digno de confiança, o funcionário passa a ver e a sentir a tarefa de modo diferente. Sendo responsável pelo trabalho e estando pessoalmente envolvido, quer mostrar que tem capacidade para realizá-lo.

O incentivo deve-se partir sempre do exterior, ao contrário da verdadeira motivação, que atua no interior do indivíduo, levando-o a ação. Empresários de países, sobretudo ricos, conscientes ou inconscientemente, fazem-se muitas vezes a seguinte pergunta: "Por que o pessoal não é mais produtivo? Pagamos bom salário, damos boas condições de trabalho, temos excelentes vantagens adicionais e emprego estável. Mesmo assim, o pessoal parece não estar disposto a despendar mais do que o esforço mínimo".

Para estimular a motivação não é necessariamente o uso de palavras, basta-se criar condições as quais mobilizem o empregado como pessoa, como realizador, como ser responsável, como ser social, justo e produtivo.

2.2.8 A Motivação na Empresa como uma Questão Pessoal e Institucional

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na empresa, está diretamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização, atribuídos interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, etc).

“A busca por profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das empresas na atualidade. Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras. Então, cada vez mais se necessita de um novo perfil profissional. As empresas estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, visionárias e compreensivas. Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado”. (KONDO, 1994, p.25).

Segundo Carleial (1997, p.56-68) a grande sacada é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em treinamento de pessoal, elas esperam um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e programas de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados. Por outro lado, as empresas precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas, ou se essas boicotam esse mesmo processo. Portanto, o papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

“É necessário que haja uma razão para haver motivação. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar

certo, ou seja que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimento (através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor). Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade. Habilidades pessoais de superiores devem ser capazes de detectar talentos (bem como aproveitá-los) e estimular a autonomia e criatividade, sempre". (CARLEIAL, 1997, p. 73).

A eliminação de fatores desestimulantes também deve ser observada, tais como falta de organização, higiene e segurança no ambiente de trabalho, pois podem roubar energia que pode ser mais bem aproveitada. Sendo assim, empresa e os colaboradores devem-se estar dispostos a correr riscos, a encarar desafios, para poderem assim, juntos ficarem envolvidos e motivados com o processo do qual fazem parte. A empresa não é uma entidade acéfala, isolada. Ela é composta de sujeitos e por isso, deve levar em conta esta condição. Somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida.

2.2.9 Continuidade e Estabilidade da Motivação

A motivação dentro de uma organização é contínua. As pessoas, uma vez que passem a fazer parte da empresa, automaticamente aderem a um padrão motivacional que inicia e sustenta as atividades internas da firma.

Existe uma afetiva permanência nos sistemas de motivação das empresas. Eles em nada são afetados quando ocorrem mudanças, rodízios, alterações de pessoal ou quaisquer outras modificações de âmbitos administrativos. Há diversas causas para manter esta estabilidade. A primeira e mais óbvia é que existe, no ambiente interno da empresa, um objetivo geral a ser atingido e uma filosofia a ser observada e preservada.

Numa firma comercial, em que o balanço financeiro é um dos principais elementos indicadores da saúde da empresa, não de espantar o fato de que a ênfase seja concentrada nos aspectos motivacionais de caráter financeiro.

Já numa instituição educacional não se deve esperar grande interesse do estafe acadêmico pelas recompensas financeiras, pois a motivação é outra, de ordem eminentemente cultural. Sob muitos aspectos, os professores poderiam obter maiores rendimentos em outras atividades. Podemos compreender bem a motivação do professor quando nos lembramos de que o objetivo de um colégio ou de uma universidade não deve ser o de ganhar dinheiro, mas o de difundir cultura e proporcionar instrução às pessoas.

2.2.10 O Empowerment

No site da PME Negócios diz que o empowerment é uma via que permite melhorar a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, o serviço prestado aos clientes. Consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade e favorece a criação de relações de confiança entre os colaboradores das empresas.

No fundo, trata-se de descentralizar poderes na cadeia hierárquica de uma empresa, conferindo autonomia aos funcionários de modo a que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções no dia-a-dia. Baseando-se na cooperação de todos os membros de uma organização, o empowerment tem como objetivo máximo dar prioridade aos clientes.

As mudanças resultantes da introdução de um processo de empowerment requerem alterações comportamentais que afetam os gerentes e os colaboradores. Na fase inicial de uma experiência desta natureza deve criar-se primeiro um ambiente propício à sua introdução na empresa. Criar um ambiente de empowerment na empresa pressupõe:

- Questionar a premissa básica do modelo hierárquico, no qual a principal fonte de autoridade é o cargo ou a posição.
- Que a direção e os gerentes abram mão do seu controle sobre as pessoas e se ocupem de fato dos resultados.
- Fazer com que os empregados assumam riscos e a responsabilidade pessoal pelos seus atos.
- Eliminar as decisões arbitrárias e o trabalho sem significado que provocam frustração, impotência, etc.
- Resgatar os valores pessoais que conferem significado verdadeiro ao trabalho.

2.2.11 Uma Visão Sistêmica sobre a Motivação nas Organizações

"Com tantas visões diferentes sobre motivação Lyman Porter e Raymond Miles sugeriram que uma perspectiva sistêmica da motivação seria útil para os administradores como os indivíduos se comportam nas organizações" (BERGAMINI, 1997).

Com essa perspectiva sistêmica, todo o sistema de forças que operam o empregado devem ser considerado antes de se poder compreender adequadamente a motivação e o comportamento do empregado; aproveitando as idéias das teorias de conteúdo, de processo e do reforço. Porter e Miles acreditam que o sistema consiste em três conjuntos de variáveis que afetam a motivação nas organizações, são elas:

As características individuais: São os interesses, as atitudes e as necessidades que a pessoa traz à situação de trabalho. Obviamente as pessoas diferem nessas características, de modo que suas motivações também diferem. Por exemplo, uma pessoa pode desejar prestígio e ser motivada por um alto salário.

As características do trabalho: São os atributos das tarefas do empregado e incluem a quantidade de responsabilidade, a variedade de tarefas e até que ponto o trabalho em si tem características que as pessoas acham satisfatórias. Para muitas pessoas um trabalho que seja intrinsecamente satisfatório irá ser mais motivante do que um que não o seja.

"As características da situação de trabalho: A situação de trabalho, o terceiro conjunto de variáveis que podem afetar a motivação no trabalho, consiste em duas categorias: as ações, as políticas e a cultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho". (FLEURY & FISCHER, 1989).

2.2.12 Questão da Motivação

"As primeiras hipóteses foram levantadas por filósofos gregos em discussões sobre a felicidade, e as outras teorias começaram a se inspirar nestas antigas idéias que reconhecem três principais motivos". (AGUIAR, 1992):

- A motivação do ganho material
- A motivação do reconhecimento social
- A motivação interior da realização pessoal

Cada uma destas corresponde a uma hipótese da natureza humana.

MOTIVAÇÃO DO HOMEM-SOCIAL

Outra boa tradução da idéia de felicidade, encontrada na Revista Ser Humano (1997), é o reconhecimento público, algumas pessoas nem dão tanta importância aos bens materiais, a glória as atrai mais, são vaidosas e gostam de ser vistas, esta idéia divulgada pela Escola de Relações Humanas, indica que o grupo tem papel importante no desempenho das pessoas, sendo seres sociais que não podem viver sem convivência, enfatizando o lado social e humano das da organização.

MOTIVAÇÃO DO HOMEM AUTO-REALIZADOR

O que mais importa, de acordo com a Revista Ser Humano (1997), é a felicidade íntima que será alcançada com a realização pessoal, não importa a opinião alheia ou o ganho, e sim a realização pessoal, as pessoas preferem fazer aquilo que

gostam, e a recompensa que funcionara será aquela que a pessoa julga importante.

MOTIVAÇÃO DO HOMEM COMPLEXO

Segundo Lessa (1999) esta complexidade torna quase que interminável a busca da explicação sobre a motivação, sendo nenhuma das hipóteses aceitas isoladamente. As pessoas são motivadas por várias circunstâncias, sendo assim cada teoria só oferece parte da explicação necessária para o entendimento do comportamento humano.

“A pesquisa motivacional é o campo do conhecimento que lida com as razões de ordem comportamental que leva as pessoas a consumir, abrange também as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão em direção oposta a desejada pela empresa, tais como greves, sabotagens ou invasões de fábricas”. (KONDO, 1994).

Para muitos autores o que desencadeia problema da motivação é insatisfação das necessidades humanas. Quando estas não são satisfeitas os resultados são frustrações levando indivíduo a ansiedade e angustia, se satisfeitas o indivíduo entra em um estado de equilíbrio, só sendo motivado pelas necessidades ainda não satisfeitas. Portanto, passa a ser uma questão simples, caso a questão da motivação seja tida como um problema exclusivo da Administração. Sendo assim a questão da motivação se resume em verificar se os administradores estão conseguindo motivar seus subordinados na busca de um desempenho produtivo, sendo este positivo quando a administração obtiver uma resposta positiva no comportamento de seus trabalhadores.

O fundamental está em perceber que tipo de motivação deve ser usada para estimular os trabalhadores, sendo necessário o uso das hierarquias das necessidades, necessidades adquiridas e condições intrínsecas e extrínsecas.

2.3. O Papel do Gerente como Difusor da Motivação dentro da Empresa

Na sua obra "Gerenciando Pessoas", Chiavenato (2002) explica o que seja o passo decisivo para a construção de equipes eficazes de trabalho. Ele explana como transformar gerentes e gestores de pessoas. Ele acredita que a função dos gerentes está mudando: sua nova tarefa agora é criar condições para que suas equipes alcancem resultados impensáveis.

Ele explica a necessidade da substituição da mentalidade autocrática e impositiva dos gerentes, por uma mentalidade mais aberta e que proporcione um estilo de administração democrático e participativo, transformando o capital intelectual e agente de competitividade empresarial.

A motivação, tema largamente abordado por este, está dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho dentro da empresa. Ela pode ser intrínseca ou extrínseca e ambas não podem ser deixadas ao acaso.

Na concepção do autor, elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencial e alavancar a satisfação das pessoas.

O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições

externas para elevar a satisfação profissional, pois quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, elas passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que elas percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzem retorno significativo e se sintam satisfeitas.

2.3.1 A Globalização nas Organizações

A globalização tem contribuído para tornar a noção de sucesso cada vez mais imprecisa. Talvez a maciça imposição de um modelo com características universalizantes, baseadas no êxito da riqueza material, venha se contrapondo aos princípios de juízo de valor inerentes aos diferentes contextos sociais e culturais. Não é difícil concordar com o fato de que, do ponto de vista sociológico, para diferentes regiões, diferentes empregos, diferentes organizações e diferentes profissões, haverá diferentes culturas. Essa aparente ambigüidade entre os aspectos subjetivos da cultura e a materialidade financeira coloca o indivíduo frente aos dilemas do sucesso baseados na gratificação reconhecida socialmente ou na satisfação de cunho pessoal.

Enquanto isso observa-se que a conquista de melhores salários, prêmios e recompensas, representam perdas para aqueles que não foram contemplados. Por este motivo, as pessoas tende-se progressivamente, talvez sem sabê-lo, e com certeza sem dizê-lo, a uma disputa permanente, como se fosse uma verdadeira guerra por maiores gratificações. Quanto mais se obtém salários, honras, aplausos e fama, maior quantidade se necessitará. Porém, existe

ainda algo mais: a consciência do orgulho em relação a um trabalho bem feito. Neste caso, o executor da tarefa poderá obter uma satisfação interior, cujos benefícios serão mais profundos e duradouros. Não se quer dizer com isso que não seja gratificante o reconhecimento traduzido por valores monetários. Mas, não é o único, nem talvez o mais importante. Há, também, a satisfação que as pessoas sentem quando aplicam os seus talentos e capacidades. Embora seja verdade, que somente agora, nesse início de século, venha se esboçando no mundo do trabalho a busca de um equilíbrio que possibilite a combinação da emotividade e do sentimento com a instrumentalidade da atividade profissional.

Muitas evidências empíricas associam o auto-emprego, o meio período, a terceirização, o subemprego e o desemprego, ao enfraquecimento das bases de compromisso, mais em longo prazo, do indivíduo com a organização. Sem haver perspectivas claras sobre as possibilidades de ascensão, por causa da complexidade em projetar-se estruturas de cargos bem-definidas, a carreira estável tornou-se incerta. O mundo corporativo mais enxuto e moderado dos anos 90 significou que as pessoas tiveram de dividir seus ganhos e reduzir suas projeções de permanência nas empresas. A oportunidade de êxito na carreira profissional transformou-se, assim, em privilégio de uma minoria. Portanto, não é de surpreender o colapso da carreira no trabalho, ao perder a significação de progresso social, em particular, para uma parcela significativa da classe média assalariada. Nesse sentido, as medidas únicas de sucesso — mobilidade social, aquisição de fama e fortuna — são questionadas se realmente representam quem é bem-sucedido na sociedade contemporânea.

Atualmente, a versão do sucesso originária de um período de rápida expansão do sistema capitalista, do pós-Iluminismo à modernidade, cede lugar às inseguranças no trabalho e, conseqüentemente, à maior preocupação

com a qualidade vida, envolvendo relacionamentos, família e outras atividades profissionais não inseridas no sistema formal de emprego. Cabe aos líderes, gestores e especialistas em RH a criação de novos padrões na gestão do trabalho, para que as pessoas possam reencontrar o significado, a segurança e a estabilidade em suas vidas. A gerência das relações de trabalho assume uma outra dimensão. Pois, como sabemos, cada organização possui exigências próprias do perfil dos seus profissionais, relativas a conhecimentos técnicos, funcionais e habilidades interpessoais. Além disso, não podemos esquecer a tendência da idéia do sucesso pessoal incluir outros critérios diferentes e, até conflitantes, ao ambiente do trabalho.

2.3.2 Motivação e Liderança

"Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. É um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais" (BARTLETT & GHOSHAL, 1997, p.43).

Coerência no líder - Se um líder trata todos seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer seu pessoal e a maturidade de cada um, para saber como tratar cada um de seus colaboradores.

Respeito ao indivíduo – Essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser feitas com respeito.

2.3.2.1 Motivação: Sinônimo de Liderança

"Quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora por menor que seja deverá ter um efeito positivo". (LOPES, 1980, p.75).

"Se um departamento não for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência. Quando o gerente não consegue motivar seus subordinados, ele será considerado apenas um gerente que está fazendo o seu trabalho razoável, mas nunca um líder". (BARTLETT & GOSHAL, 1997, p. 61).

"Liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Infelizmente, muitos sabem pouco do que a liderança exige. Um líder, entretanto, não precisa necessariamente gerenciar coisa alguma" (MARCHETTI, 1997, p.67).

"Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas" (MARCHETTI, 1997, p.70).

"Aumento de salário, bônus e metas são apenas, na melhor das hipóteses, motivadores em curto prazo" (PONTES, 1996, p.33).

"Os incentivos à produtividade não substituem uma gerência eficaz. Não são um modo decisivo de aumentar a produção, e, às vezes, são oferecidos apenas como um presente para os operários e supervisores. Prêmios individuais especiais não motivam outros a imitarem os ganhadores. As metas podem ser desmotivadores poderosos, a menos que tenham sido estabelecidas com justiça. Devem existir regras padronizadas para estabelecer os prêmios por metas atingidas, de modo que todos saibam a que têm direito. Estas regras podem ser baseadas em salário, tempo de casa ou tipo de serviço envolvido". (PONTES, 1996, p.40).

Boas condições de trabalho não são motivadores, mas se as condições não forem boas, poderá existir uma síndrome de "eles e nós", o que seria um forte desmotivador. É impossível motivar um trabalhador descontente, a não ser pelo medo, o que se aplica apenas sob certas condições. A causa precisa ser determinada.

"Mesmo gerentes e executivos qualificados, às vezes, só rendem 85% de seus potenciais" (REVISTA EXAME, 1996, p.17). Conseqüentemente, eles também precisam de motivação contínua, se for esperado que eles atinjam 90% ou mais.

"O medo, sob certas condições, pode ser um motivador muito forte, e um líder precisa levar em consideração os temores de seus subordinados, procurando erradicá-los ou ao menos diminuí-los" (AZEVEDO, 1990, p.61).

"Com o velho jogo de ferramentas motivacionais já gasto, os líderes precisam de novos métodos para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de recursos humanos devem se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas, que as ajudam a construir seus próprios futuros e a colher recompensas por suas contribuições". (DAVIS & NEWSTRON, 1992, p.65).

2.3.2.2 Ações do Líder para Motivação e Habilitação da Equipe

- Implantar programas participativos
- Estabelecer metas desafiadoras
- Incentivar trabalhos em grupos
- Implantar programas "café com chefe" ou "fale com o chefe"
- Promover contatos da equipe com fornecedor / clientes
- Promover reuniões de informações da empresa / unidade / área
- Promover rotação de cargos e funções

- Promover visitas de familiares à empresa / setor
- Promover visitas em outras unidades fabris / e em outras empresas
- Estimular a criatividade
- Promover um bom ambiente de trabalho
- Promover educação e treinamento individual / bolsas (interno e externo)
- Promover educação e treinamento em grupo (palestras, eventos, workshops)
- Implantar áreas de lazer no setor (sala de leitura, jogos, praça da qualidade)
- Definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe
- Delegar autoridade conscientemente
- Implantar avaliação de desempenho
- Cobrar resultados
- Implantar sistema de reconhecimento por suas metas atingidas (elogio, diplomas de mérito, etc.)

2.3.2.3 O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados

"Os estilos de liderança são quatro: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. Cada um deles é uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento" (AQUINO, 1981, p.74).

"Comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir seus papéis" (DAVIS & NEWSTRON, 1992, p.61).

"Comportamento de relacionamento – é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e incentivo. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços" (DAVIS & NEWSTRON, 1992, p.65).

"A maturidade é uma questão de graduação e divide-se em capacidade e vontade para realizar determinada tarefa. O estilo de liderança apropriado a cada nível de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento". (DAVIS & NEWSTRON, 1992, p.69).

O líder deve ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto que sejam capazes e estejam dispostos a desempenhar suas tarefas. Esse desenvolvimento do liderado deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança.

2.3.4. O Papel dos Incentivos no Gerenciamento de Equipes

"Se você quer que alguém se atire num rio, precisa oferecer algum incentivo para que essa pessoa o faça. E os gerentes, sempre procurando formas de motivar equipes, costumam pensar imediatamente em recompensas financeiras. A lógica do incentivo é indiscutível: as pessoas precisam de uma razão para fazer as coisas – e não se ouse pensar em altruísmo, porque assim como as empresas existem em função do lucro, os profissionais trabalham pela remuneração. Gerentes sabem que precisam dar incentivos para motivar pessoas e vivem procurando jeitinhos para dar alguma coisa que resulte em que a equipe apresente os comportamentos desejados. Funciona assim em todas as empresas. Embora soe lógico, isso não é totalmente verdade, porque existem alternativas para os incentivos. Que não somente são desnecessários, como muitas vezes ineficazes, porque a lógica que reside por trás deles está errada. E enquanto os gerentes não entenderem porque essa lógica está errada, continuarão a cair na armadilha do incentivo. Pular num rio não é uma boa analogia para o que esperamos de uma equipe. Este é o insight crucial que revela porque os incentivos falham. Esperamos da equipe que faça a coisa certa. E isto requer bom senso e comprometimento pessoal para desempenhar o trabalho corretamente". (FISCHLOWITZ, 1970).

"Existem centenas de estudos que mostram que os incentivos não são a maneira certa de encorajar o bom senso nem o comprometimento pessoal" (FISCHLOWITZ, 1970).

"Até porque, além de não incentivar boas atitudes, os incentivos podem encorajar coisas erradas" (GONILIART & KELLY, 1997).

"Pague alguém para que leia um livro e ele perderá o interesse pela história. Pague alguém para parar de fumar e ele mentirá que parou de fumar e passará a fazê-lo escondido de você" (RAMOS, 1981).

"Mas o fato de entendermos que os incentivos são contraproducentes não nos ajuda. Precisamos de uma alternativa, e para chegar lá é necessário entender a motivação humana" (GONILIART & KELLY, 1997).

"Por que razão as pessoas se associam ao Rotary Club ou outra organização voluntária qualquer? Qual é o incentivo delas? Talvez porque possa ajudar na carreira, ou talvez porque gostem, ou talvez porque se sintam bem ajudando outras pessoas" (GONILIART & KELLY, 1997).

"O que há para ser notado aqui é quão vago o conceito de incentivo se torna. Não devemos acreditar em altruísmo puro e simples, mas também não há lógica em acreditarmos em uma ligação clara entre mudanças de comportamento e recompensas financeiras" (RAMOS, 1981).

"Para a maioria dos comportamentos, os motivos são em geral difíceis de serem apontados" (FISCHLOWITZ, 1970).

"Nas atividades profissionais, a motivação humana é baseada no hábito, no senso de fazer a coisa certa, no senso de que pode ser bom no futuro, ou porque é divertido. É disso que um gerente precisa se dar conta quando pesquisa uma alternativa para incentivos" (IMAN, 1996).

Uma empresa na Malásia desenvolveu uma base de conhecimento. Para que funcione, é preciso que os gerentes de projeto a atualizem regularmente. No começo havia a preocupação de que ninguém o faria, já que não havia incentivo. No entanto, qualquer gerente experiente pode imaginar o que aconteceria se introduzisse o hábito de aplicar recompensas em dinheiro: se fossem pequenas, as pessoas as ignorariam; se fossem polpudas, as pessoas colocariam qualquer tipo de lixo no banco de dados só para receber a recompensa. E, finalmente, esse tipo de recompensa criaria uma cultura de exigir

pagamento meramente por executar a obrigação. Querem que eu treine um novo membro da equipe – qual a recompensa? Querem que eu ajude com o grêmio recreativo – o que eu ganho com isso? Uma alternativa é o castigo. Ajude com a base de dados ou vai receber uma avaliação ruim. E que tipo de resultado essa atitude permite alcançar? Punição não é uma boa ferramenta para motivar pessoas – embora seja uma maneira ótima de convencer as pessoas a pularem no rio. (IMAN, 1996).

A solução não é simples, mas também não é complicada. Envolve convencer as pessoas do valor da base de dados, de elogiar quando contribuem, de dar aos funcionários uma palavra do presidente a respeito da importância do trabalho, e de obter feedback das pessoas que contribuem. O objetivo é tornar a contribuição um hábito, estimular a que as pessoas sintam que é o certo a fazer, e de convencê-las a achar que é divertido fazê-lo.

Em 1968, Frederick Herzberg escreveu que pagar é um ato higiênico, não um ato motivador. Em 1993, Alfie Khon escreveu Punido pelas recompensas, mostrando evidências de que os incentivos trazem mais prejuízos que ganhos. Certamente que essas idéias são muito antigas. Então por que será que a gente tem que viver reaprendendo essas lições? Porque as idéias sobre incentivos são simples, apelativas e parcialmente verdadeiras. Idéias sobre alternativas são vagas, difíceis de implementar e menos satisfatórias. Mas a alternativa é o único método que funciona (REVISTA SER HUMANO, 1997).

2.3.5 Treinamento

Para alguns especialistas, atualmente as organizações possuem a grande vantagem de treinar os funcionários em todos os níveis hierárquicos, desde diretores, gerentes, trainees e estagiários, objetivando o desenvolvimento profissional do quadro de funcionários.

Segundo Chiavenato (1998), treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos pela empresa. O conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudanças de comportamento que pode ser utilizadas separadas ou em conjunto, a saber:

- **Transmissão de Informações:** Visa o aumento de conhecimento das pessoas, informando-lhes sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes;
- **Desenvolvimento de Habilidades:** Visa melhoria nas habilidades e destrezas, habilitando-lhes para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas, e ainda para possíveis ocupações futuras;
- **Desenvolvimento ou Modificação de Atitudes:** Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos (colaboradores) e clientes externos. Podendo envolver aquisição de novos hábitos e atitudes ou técnicas de abordagem;

- **Desenvolvimento de Conceitos:** Este tipo de treinamento visa elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensarem em termos globais e amplos.

Os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Atualmente as organizações necessitam de pessoas eficazes, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumirem riscos, para que posteriormente sejam bem sucedidas. Portanto o treinamento é imprescindível, haja vista estarmos em um mundo mutável e competitivo, sendo fundamental para as organizações prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência.

2.3.6 Qualidade de Vida no Trabalho

Atualmente, o conceito de Qualidade de vida no Trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de

trabalho, e é também sem dúvida uma preocupação crescente em todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

De acordo com Chiavenato (1999) a qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptação a mudanças dentro do ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. Devido a esta grande importância da qualidade de vida no trabalho, surge a necessidade de conhecer como proporcionar qualidade de vida no trabalho, isto é, como eliminar os fatores que impedem um bom ambiente e como otimizar a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), pode - se apontar diversos fatores que são envolvidos pela QVT:

- A satisfação com o trabalho executado.
- As possibilidades de futuro na organização.
- O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- O salário percebido.
- Os benefícios auferidos
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização.
- O ambiente psicológico e físico de trabalho.
- A liberdade e responsabilidade de decidir.
- As possibilidades de participar.

Para Goulart (1999), a QVT consiste em uma intervenção na organização e no processo de trabalho e, portanto, não se reduz ao cumprimento de leis ou à discussão de direitos dos trabalhadores. Trata-se de interferir nos "processos mentais" e nos padrões culturais das organizações, visando a uma conscientização, amadurecimento e transformação da cultura organizacional. Em outras palavras, os valores e as crenças das organizações precisam ser repensados, revisados e, quem sabe, modificados ou atualizados.

Já segundo Albuquerque (1992), dentro desse contexto, no qual as organizações buscam produtividade e processos de mudança que tenham o objetivo de melhorar seu posicionamento competitivo no mercado, a qualidade de vida no trabalho (QTV) vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade de forma simultânea ao bem-estar organizacional.

As diversas abordagens teóricas sobre QVT demonstram uma preocupação marcante com os aspectos internos da organização, particularmente com o desenho do cargo e as condições físicas do ambiente de trabalho. Neste contexto, o homem tende a ser focado apenas como um ser produtivo, sendo deixado de lado o ser humano total, que interage não só com o ambiente organizacional, mas, principalmente, com o ambiente externo que abrange, entre outros aspectos, a família, os amigos, e as atividades de cultura, lazer e religião.

As empresas para serem bem sucedidas precisam de empregados satisfeitos, logo a satisfação dos empregados pode ser obtida através de programas de qualidade de vida no trabalho. Todas as organizações e os profissionais que possuem uma visão de futuro já têm esta resposta de forma muito clara: Qualidade de vida no trabalho é uma questão de competitividade. Cientes disso, cada vez mais se nota que as empresas estão investindo em

programas de bem-estar dos colaboradores, visando melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

3. ESTUDO DE CASO

Estudo de caso retirado do site da Petrobrás.

Recursos Humanos

Valorizar o capital humano da Petrobrás é a principal atividade da área de Recursos Humanos da Companhia.

A Petrobrás acredita que a função de uma empresa não se resume a dar lucro e emprego, pagar impostos e cumprir as leis. Por isso, todos os procedimentos de informação e segurança foram revisados em seu Plano Estratégico, assim como foram reavaliados todos os programas de treinamento do pessoal envolvido. A Petrobrás é uma das empresas brasileiras que mais valoriza o seu capital humano. E faz isso porque sabe que é impossível alcançar seus resultados financeiros, de produtividade, de tecnologia, sem valorizar as pessoas que nela trabalham.

A missão da política de Recursos Humanos da Companhia tem como foco principal assegurar um sistema de gestão de RH que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à **motivação das pessoas**, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.

É nesse sentido que a área de Recursos Humanos da Companhia atua, sempre trabalhando para valorizar, desenvolver e reter os seus talentos. A

Petrobrás oferece oportunidades de progressão na carreira, remuneração nos padrões do mercado, benefícios educacionais, plano de saúde, além de ser uma empresa mundialmente reconhecida pela qualificação de seu corpo técnico.

Política de Recursos Humanos

Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva;

Assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover práticas de compensação competitivas em relação ao mercado;

Promover práticas e processos de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas e os princípios éticos do Sistema Petrobrás;

Estimular uma cultura empresarial única e humanizada, que respeite os valores locais valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas;

Estimular e reconhecer o exercício da cidadania pelos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social do Sistema Petrobrás;

Manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados;

Adequar as práticas de contratação de serviços, compatibilizando-as com as Políticas de RH, Gestão do Conhecimento, SMS e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades do Sistema Petrobrás.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a formulação do referido estudo foi um tipo de pesquisa bibliográfica com natureza de resumo de assunto, que buscou estruturar o conhecimento científico, com buscas via Internet, livros e artigos especializados no assunto.

5. CONCLUSÃO

A motivação é o despertar da empresa, e como tal, deve ser sua principal meta. Motivar é abrir porta para outros fatores importantes. Em um mercado competitivo sobrevivem aqueles que sabem lidar com as situações estressantes com calma e equilíbrio, enxergando a tudo com maior maturidade e discernimento.

A verdadeira motivação só é efetivamente conseguida, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa.

A motivação só é possível em ambientes em que a confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa, onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas, onde haja esforço continuo para compatibilizar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

A motivação plena só é atingível na medida em que existam medos de qualquer natureza na organização.

Não se constrói nada duradouro sem a integração da inteligência e das motivações, sem a contribuição criativa e solidária das pessoas.

Os profissionais além de muito bem preparados precisam estar motivados em relação a seu trabalho para, só assim, agregam real valor à sua empresa e, conseqüentemente ao mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e Recursos Humanos**. Revista de Administração da USP. São Paulo: Editora USP, 1992.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1970.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1981.

AZEVEDO, Ivayr T. **Recursos humanos nas Organizações**. In: Executivo. Porto Alegre: v.1, n.3, p.7-12, 1990.

BARTLETT, Chistopher & GHOSHAL, Sumantra. **Novas Formas de Gerências**. HSM Management, mar/abril 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOSS, Medard. **Angústia, Culpa e Libertação**. 2. ed. São Paulo: Duas Cidades, 1997.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença.** Campus, 2002.

CARLEIAL, Liana M. F. Trabalho em tempos de novas tecnologias: Velhos e novos desafios. Revista Proposta, n.72, mar/maio 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando Pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no Trabalho.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

FISCHLOWITZ, Estanislau. **Valorização dos Recursos Humanos no Brasil.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

FLEURY, Maria Tereza Lima & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

GONILIART & KELLY, Francis J. Revista Transformando a Organização. São Paulo: Atlas, 1997.

GOULART, Íris Barbosa. **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

IMAN, Instituto. **Inovação e Melhoramento na Administração Moderna**. São Paulo: [s.l], 1996.

KANNANE, Roberto. **Ciclos e Comportamentos Humanos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

LEMOS, I. **Motivação para o trabalho**. Disponível em:<http://www.geocities.com/Bour_BonStreet/Delta/II_02/rechum2.htm>. 1999. Acesso em 01 set. 2006.

LESSA, Jandir. **A construção do poder social**. Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

LOPES,T. **Motivação no trabalho**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARCHETI, Sérgio Henrique. **A Organização de aprendizagem: a mudança e os líderes transformacionais**. Revista: Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, p. 18-16, jun.1997.

MASLOW, A. **Motivação e Personalidade**. New York: Harper& Row, 1954.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PETROBRÁS. **Recursos Humanos.** Disponível em:<
http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/empregos/emp_index1.htm>

Acesso em: 24 set. 2006.

PME Negócios. **Como introduzir o empowerment na empresa.**
Disponível em:<http://www.pmlink.pt/pmlink_public/EC/0,1655,1005_37765-3_41101--View_429,00.html>. Acesso em: 17 set. 2006.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** São Paulo:
TR, 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:
uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

REVISTA EXAME. **A Empresa do Ano.** Rio de Janeiro. v.30,
n.18, 18 ago 1996.

REVISTA SER HUMANO. Makron Books do Brasil. v. 31, n.119,
abril, 1997.

RIBEIRO, Dr. Lair. **Auto-Estima.** 3.ed. Rio de Janeiro, Editora:
Objetiva, 1994.

STONER, J. A. S. & FREEMAN, E. **Administração.** Rio de
Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações.** Rio de Janeiro:
Mc Graw, 1998.